

日本の労働生産性の動向 2019

[要約]

1. 2018年度の時間当たり名目労働生産性は4,853円。実質(時間当たり)労働生産性上昇率は±0%。

- ・2018年度の日本の時間当たり名目労働生産性(就業1時間当たり付加価値額)は4,853円。このところ過去最高を更新する状況が続いてきたが、7年ぶりに前年度水準を下回った。
- ・2018年度の物価下落(-0.2%)を織り込んだ時間当たり実質労働生産性上昇率は±0%。2017年度(+0.8%)と比較すると、0.8%ポイント落ち込んだ。企業は人手不足を懸念して雇用を増やしたものの、経済が見込んだほど拡大しなかったため、人手を確保しつつも労働時間の削減で企業活動を調整しようとしたことが生産性の動向にも反映されたものとみられる。
- ・ただし、四半期ベースで足もとの状況を見ると、2018年10~12月期(Q4)からプラスの状況が続いており、生産性低下局面を既に脱した公算が高い。

2. 2018年度の日本の1人当たり名目労働生産性は824万円。実質(1人当たり)労働生産性上昇率は-1.0%(前年度比)と、2年ぶりにマイナスとなった。

- ・2018年度の日本の1人当たり名目労働生産性(就業者1人当たり付加価値額)は824万円。これまで緩やかに上昇してきた1人当たり名目労働生産性は、ここ数年、上昇のモメンタム(勢い)が弱含みになっており、2018年度でみると前年度水準をわずかながら下回った。

[目次]

1. 2018年度の日本の時間当たり労働生産性は4,853円	
(1) 就業者1人当たりの労働生産性の動向.....	2
(2) 労働生産性と経済成長や豊かさとの関係	4
(3) 時間当たり労働生産性の動向.....	6
(4) 労働生産性と関連経済指標の推移.....	10
2. 産業別にみた日本の労働生産性	
(1) 産業別にみた労働生産性の動向.....	14
(2) サービス産業の労働生産性の動向.....	17
(3) 製造業の労働生産性の動向	25

1

2018年度の日本の時間当たり労働生産性は4,853円 ～1人当たりでは824万円、時間当たり・1人当たりともに前年度比マイナス～

(1) 就業者1人当たりの労働生産性の動向

日本の経済環境は、米中の貿易摩擦などを背景にやや先行き不透明な状況にあり、2018年から足もとにいたるまで、やや不安定な状況が続いている。実際、内閣府の景気動向指数(CI一致指数)の基調判断は、2019年5月に「悪化」から「下げ止まり」へと引き上げられたが、2019年8月に再び「悪化」に下方修正されている。一方、同じ内閣府の「月例経済報告」(2019年9月)では、「景気は輸出を中心に弱さが続いているものの、緩やかに回復している」と判断されている。日本銀行が地域ごとに景気動向をまとめる「地域経済報告(さくらリポート/2019年7月)」をみても、増加基調にある国内需要などを背景に、東海地方や関東甲信越地方など全ての地域で景気が「拡大」または「回復」と判断されている。こうした各機関の判断からすると、景況が良好とまではいえないにしても、悪化しているとまではいいにくい。また、世界的に景気後退への懸念が強まる中、これから国内の景況がどう転ぶかも見通しにくい状況にある。ここでは、そうした状況のもとで労働生産性がどのように推移しているのかについて、2018年度及び足もとの動きを中心に概観することにした。

日本の就業者1人当たり名目労働生産性は、リーマン・ショックを契機に一時落ち込んだものの、2011年度(786万円)に底入れしてから緩やかに上昇する状況が続いてきた。しかし、ここ数年をみると、生産性上昇のモメンタム(勢い)が弱含んできている。2018年度の名目労働生産性水準(就業者1人当たり)も824万円と、前年度をわずかながら下回った(前年度比-1.2%/図1参照)。

物価変動を考慮した実質ベースの労働生産性上昇率は-1.0%(2018年度/前年度比)と、2年ぶりにマイナスとなった(図2参照)。実質労働生産性上昇率は、このところプ

図1 日本の名目労働生産性の推移

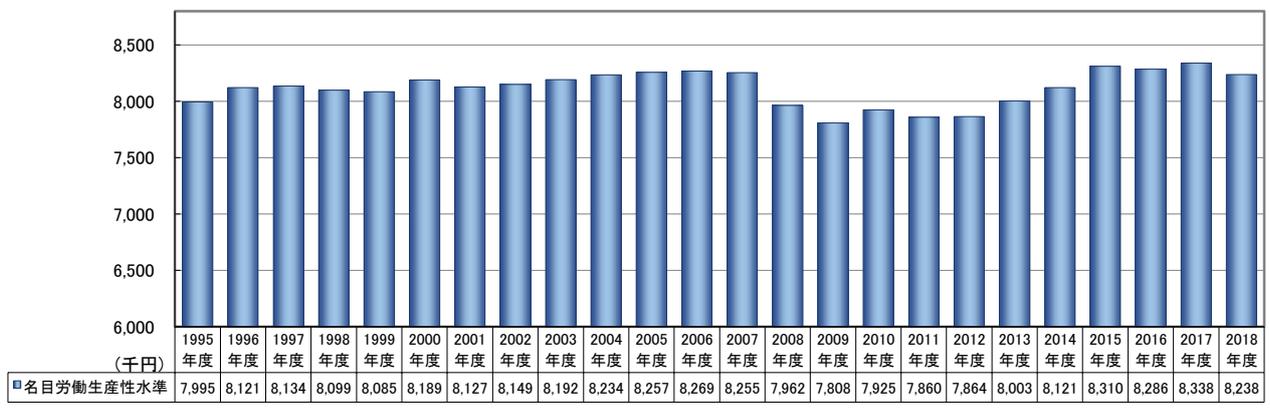
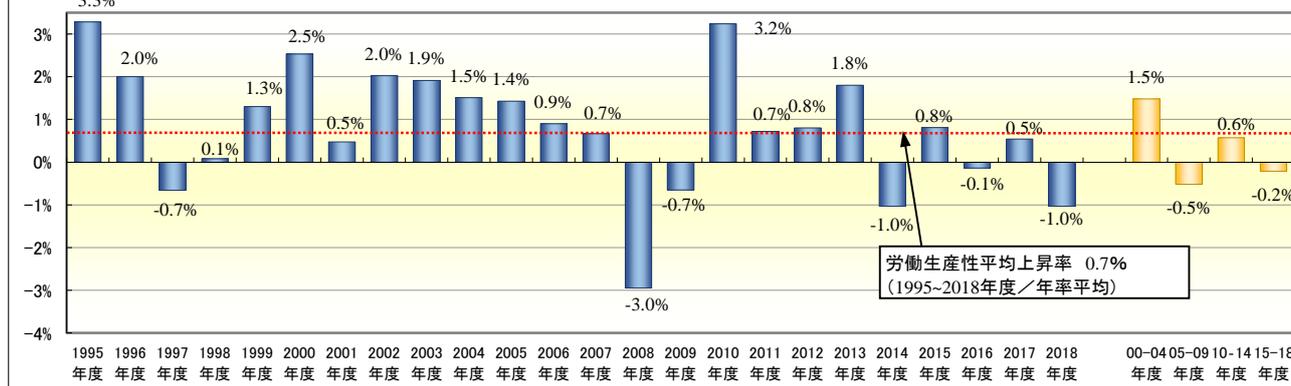


図2 日本の実質労働生産性上昇率の推移(1995～2018年度)



ラスとマイナスが交錯するような状況が続いており、トレンドを見通しにくくなっている。また、物価変動を示す GDP デフレーター(-0.2%/2018年度)をみると、ここ数年 0%近傍で推移していることから、労働生産性の推移は名目ベースでも実質ベースでもそれほど大きく変わらない。

2018年度の労働生産性が落ち込んだのは、人手不足に対する懸念から企業が雇用に積極的だったことが大きい。日本の人口が減少傾向にあるにもかかわらず、2018年度の就業者数は6,681万人と、前年度から115万人増加した。内訳をみると、女性の増加(74万人)が全体の増加幅の2/3を占めるほか、増加の4割を65歳以上が占め、55～64歳とあわせると全体の増加数の54%を占めている。また、25～34歳や35～44歳といった年齢層の就業者数が減少する一方で、45～54歳は男女ともに大きく就業者が増加している。こうしてみると、2018年度の就業者の増加は、年齢階層でみると高齢層というよりも中高年、性別でみると女性が牽引したものとみることができる。

一方で、2018年度の就業者1人当たりでみた実質経済成長率は+0.7%と、前年度(+1.9%)から1.2%ポイント減速している。したがって、労働生産性上昇率がマイナスに転じたのは、企業が人手不足などへの懸念から採用活動を活発に行った(=就業者数の増加)ものの、思ったほど経済が拡大しなかった(=実質経済成長率が減速)ことが影響

表1 2018年度の就業者数の増減(年齢・性別)

(男女)	総数	15～64歳	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
2017年度	6,566	5,744	529	1,123	1,454	1,501	1,137	822
2018年度	6,681	5,812	568	1,116	1,426	1,549	1,152	869
増減	115	68	39	-7	-27	48	15	47
増加幅の割合※	100%	59%	34%	-6%	-24%	42%	13%	41%
(男性)	総数	15～64歳	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
2017年度	3,682	3,191	268	623	822	827	652	491
2018年度	3,723	3,207	289	617	798	850	654	516
増減	41	15	21	-6	-24	23	3	25
増加幅の割合※	35%	13%	18%	-6%	-21%	20%	2%	22%
(女性)	総数	15～64歳	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
2017年度	2,884	2,553	261	500	632	674	486	332
2018年度	2,959	2,605	280	500	628	700	498	354
増減	74	52	19	-0	-3	26	12	22
増加幅の割合※	65%	45%	16%	0%	-3%	23%	11%	19%

※就業者全体の増加数(115万人/対前年度比)に占める各年齢・性別ごとの増加数の割合(%)

※総務省「労働力調査」をもとに日本生産性本部作成

したものと考えられる。

(2) 労働生産性と経済成長や豊かさとの関係

実質労働生産性上昇率と実質経済成長率には

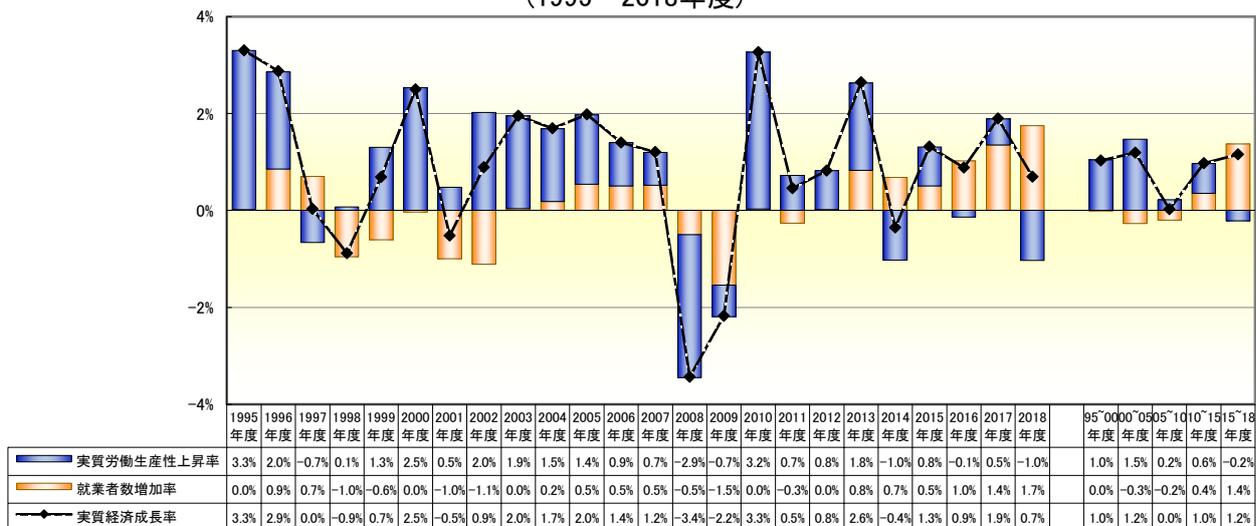
$$\text{実質経済成長率} = \text{実質労働生産性上昇率(就業者1人当たり)} + \text{就業者増加率}$$

の関係式が成り立つ。この関係式からすると、労働生産性上昇よりも就業者増加のほうが実質経済成長率に大きく寄与する状況がこのところ続いている。2010年代前半までは、就業者数は停滞あるいは減少するような状況にあり、労働生産性の上昇が経済成長を牽引していた。足もとでも生産年齢人口の減少が続くことに変化はないが、2018年度をみると、実質経済成長率(+0.7%)のうち、就業者増加による寄与が+1.7%を占め、(1人当たり)実質労働生産性上昇率(-1.0%)のマイナスをカバーする格好になっている(図3参照)。

就業者の増加は、インターネット付随サービス業(前年度比+7.1%)や情報サービス業(+4.8%)といった情報通信分野のほか、宿泊業(+8.5%)や飲食店(+4.3%)などのサービス産業分野で目立つ²。ただ、就業人口の多い卸売業(-1.5%)や輸送機械(-3.9%)、情報通信機械(-8.0%)では、増加基調にあった就業者数が減少に転じていることから、業種によって状況が異なる。

もっとも、企業の認識としては、人手不足と感じる現状が足もとで大きく変化して

図3 実質労働生産性上昇率など要因別にみた日本の実質経済成長率の推移
(1995~2018年度)



※図1~3: 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。GDP: GDP速報(QE)2019年4~6月期2次速報データを利用。労働生産性: 付加価値ベースで計測。

※文中のGDP関連データの記述も、GDP速報(QE)2019年4~6月期2次速報の数値に基づく。

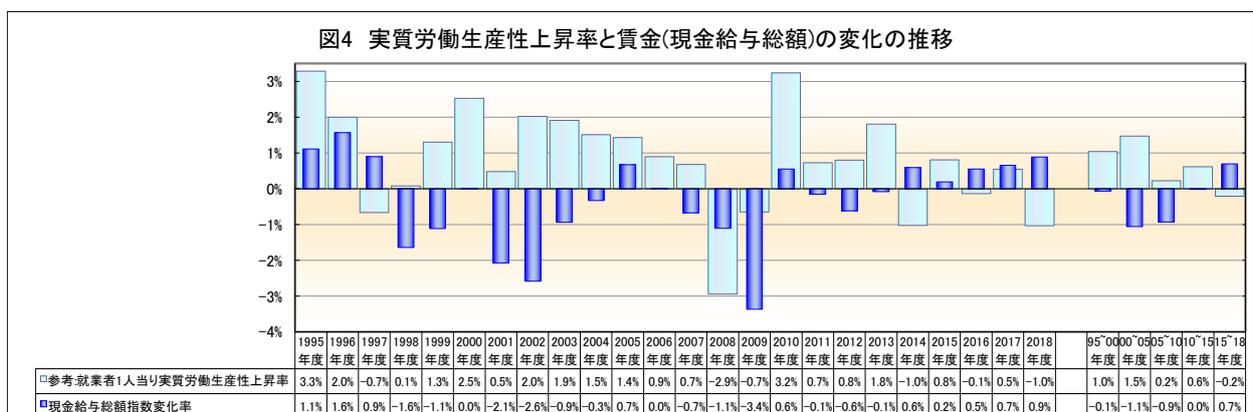
² 文中の数値は全て総務省「労働力調査」による。

いるわけではない。日銀短観・雇用人員判断 D.I.(雇用人員が「過剰」と認識する回答－「不足」と認識する回答により数値化した指標／2019年9月調査)をみると、製造業で若干改善したとはいえ、大企業・中堅企業・中小企業いずれも大幅なマイナスとなっており、人手不足と認識する企業が多数派になっている。特に、非製造業の中堅・中小企業のマイナス幅が大きい。また、先行きについても、全てのセクターで同 D.I.のマイナス幅が拡大していることから、労働需要は今後も旺盛な状況が続くと企業が予想していることがわかる。

ただ、総務省「労働力調査」によると、2010年代初めから就業率³の上昇が続いており、2018年度(60.2%)にはじめて60%を超えた。したがって、既に労働供給はこれまでにない水準に到達しており、これまで就業者増を支えてきた「時間や年齢、働き方の自由度などさまざまな条件を緩和すれば働くことのできる人」もだいぶ減ってきている。そのため、今後も就業者の増加がこれまで同様が続くとはみなしにくくなっている。

実際、2018年平均の完全失業率は2.4%にまで低下しており、1992年以来の低水準となっている。足もとでも2%台前半で推移しており、求人があっても職種などの条件にミスマッチが生じているための失業を除けば、ほぼ完全雇用状態にあるといった指摘もある。こうしたことからすると、景気減速などによって労働需要が減退しないかぎり、人手不足感が緩和するとは考えにくく、より少ない労力でこれまでと同等あるいはそれ以上の成果を生み出すことをこれまで以上に迫られるようになってきている。こうした観点からすると、企業は収益性改善といった理由だけでなく、企業の存立を危うくしないためにも労働生産性向上に目を向けることが求められるだろう。

一般に、人手不足で失業率が低下すると、賃金や物価に上昇圧力がかかる。毎月勤労統計(厚生労働省)をみると、2018年度の賃金(現金給与総額指数)の上昇幅は前年度比+0.9%と、1997年度以来の水準になっている(図4参照)⁴。2018年度は、実質労働生産性



※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
 ※GDP：GDP速報(QE)2019年4～6月期2次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。

³ ここでは、総務省「労働力調査」の定義(15歳以上人口に占める就業者の割合)による数値を用いている。

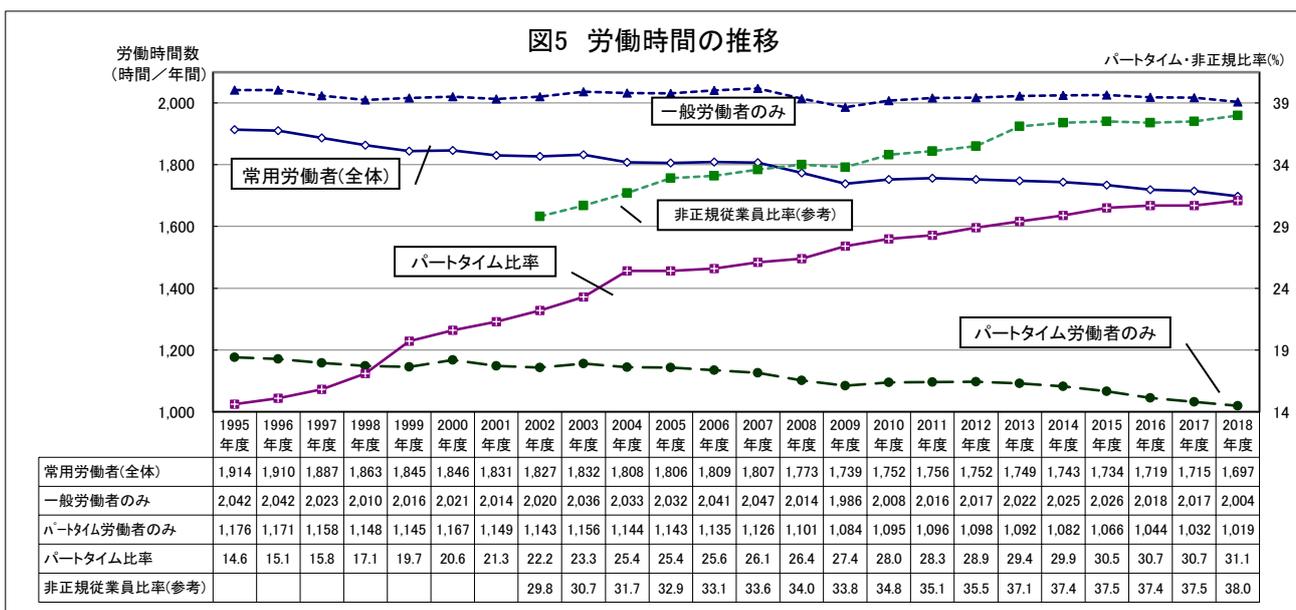
⁴ 本稿の分析に利用したデータは、厚生労働省が2012年以降の数値を2019年に再集計・公表されているものである。ただ、本稿執筆時点では、それ以前の期間についての再集計値が公表されていない。そのため、2011年度以前については、リンク係数を用いて「従来の公表値」を便宜的に接続したことに留意されたい。

上昇率(-1.0%)がマイナスとなる中で賃金が上昇する格好になっており、企業が自らの利益を削って賃金上昇をまかなったことになる。賃金上昇率が労働生産性上昇率を上回ったのはこれで3年連続であり、企業の賃金支払余力が少しずつ圧迫されてきていると見てよい。企業が収益性を維持しながら今後も持続的に賃上げを行うには、労働生産性が伸び悩む足もとの状況から早い段階で脱することができるかどうかを注視していく必要がある。

(3) 時間当たり労働生産性の動向

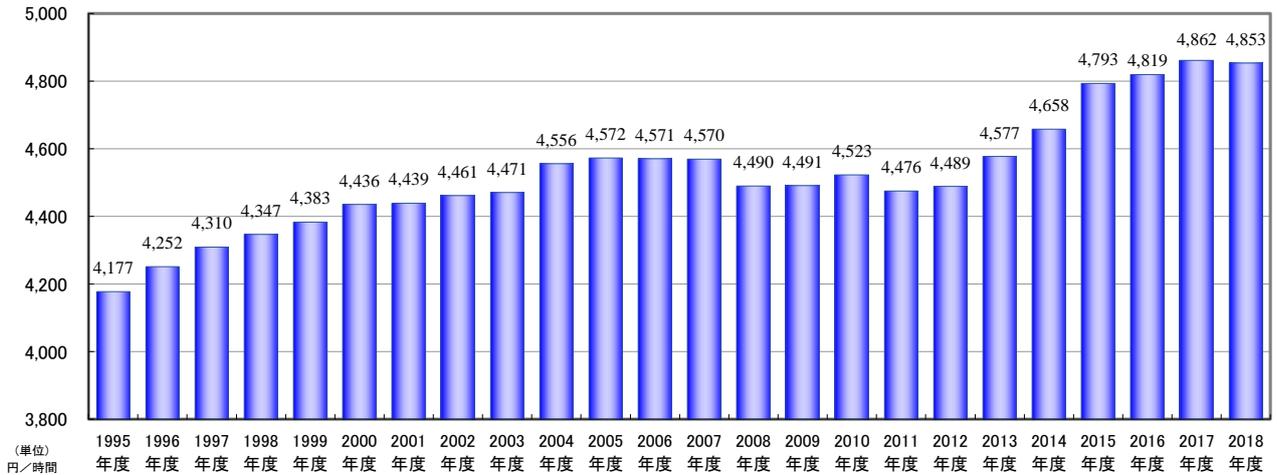
1990年代後半に1,900時間を越えていた日本の労働時間は緩やかな減少が続いており、2000年代後半あたりから1,800時間を割り込む水準で推移している。近年はOECD加盟国平均(1,734時間/2018年)を若干ながら下回るようになっており、国際的にみても長いわけではなくなっている。

2018年度の平均労働時間(1,697時間)も減少基調が続いており、初めて1,700時間を下回った。正社員が多く含まれる一般労働者、相対的に労働時間の短いパートタイム労働者にかけてみても、ともに前年度より平均労働時間が減少している(図5参照)。パート社員などを正社員に転換する動きが進む中、正社員の勤務形態を多様化して比較的短い労働時間を認める制度を導入する企業が増えてきている。また、前述したように中高年齢層の雇用拡大がパートを中心に進み、全体に占めるパートの比率が上昇を続けていることも、全体平均でみた労働時間の減少につながった。働き方改革の掛け声のもとで、企業が労働時間短縮を意識するようになったことも影響したものと考えられる。



※総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
 パートタイム比率：毎月勤労統計 / 非正規従業員比率：労働力調査

図6 日本の時間当たり名目労働生産性の推移



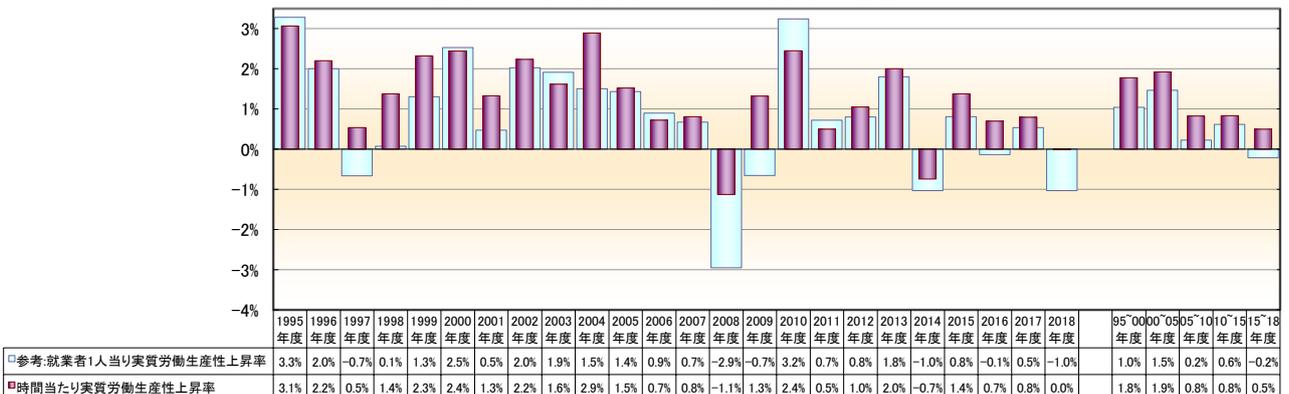
※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
 ※GDP：GDP速報(QE)2019年4～6月期2次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。

こうした労働時間の動向を反映した 2018 年度の時間当たり名目労働生産性(マンパワーベースの労働生産性)は 4,853 円であった。時系列でみると 2011 年度を境に上昇へと転じ、このところ過去最高を更新する状況が続いてきたが、2018 年度になって 7 年ぶりに前年度水準を下回った(前年度比-0.2%/図 6 参照)。

なお、物価変動を加味した実質ベースでみた 2018 年度の労働生産性上昇率は±0%であった。2017 年度(+0.8%)の上昇率と比較すると、0.8%ポイント落ち込んでいる。労働時間の短縮が時間当たり労働生産性上昇率を押し上げる方向に寄与するため、就業者 1 人当たりでみるより実質労働生産性上昇率の落ち込み幅は小さくなっているものの、上昇率が 0%近傍まで落ち込んだのは 2014 年度(-0.7%)以来 4 年ぶりである(図 7 参照)。

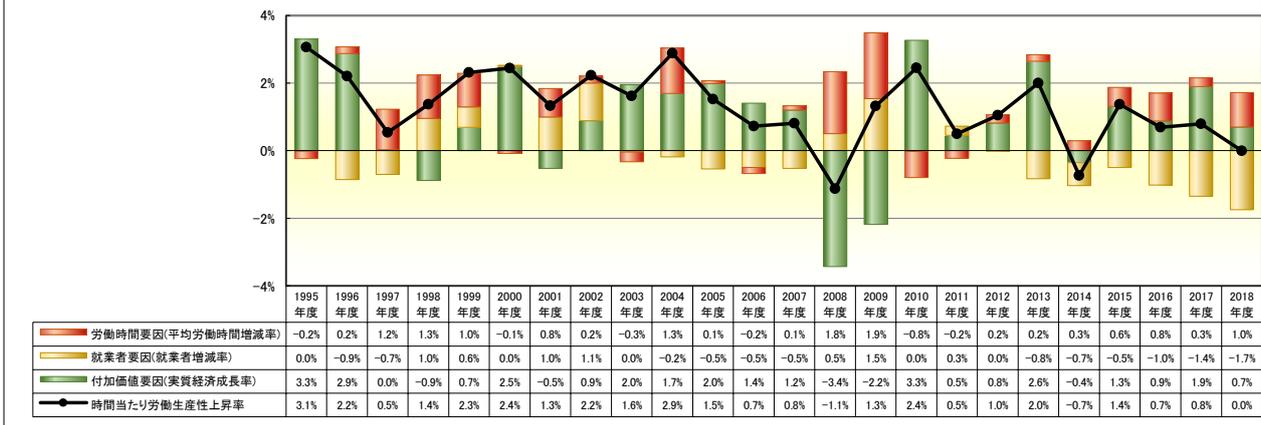
時間当たり労働生産性上昇率に寄与する要因別にみると、前述したように 2018 年度は就業者数が大きく増加する一方、実質経済成長率は減速したことに加え、平均労働時間が減少したことが影響した(図 8 参照)。労働時間はこのところ減少傾向が続いているものの、-1%を超えるマイナスとなったのは 2009 年度以来である。こうした変化が労働生産性にどう影響するかというと、就業者数の増加は生産性を押し下げる要因

図7 時間当たり実質労働生産性上昇率の推移



※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
 ※GDP：GDP速報(QE)2019年4～6月期2次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。

図8 時間当たり実質労働生産性上昇率の推移(要因別/1995~2018年度)



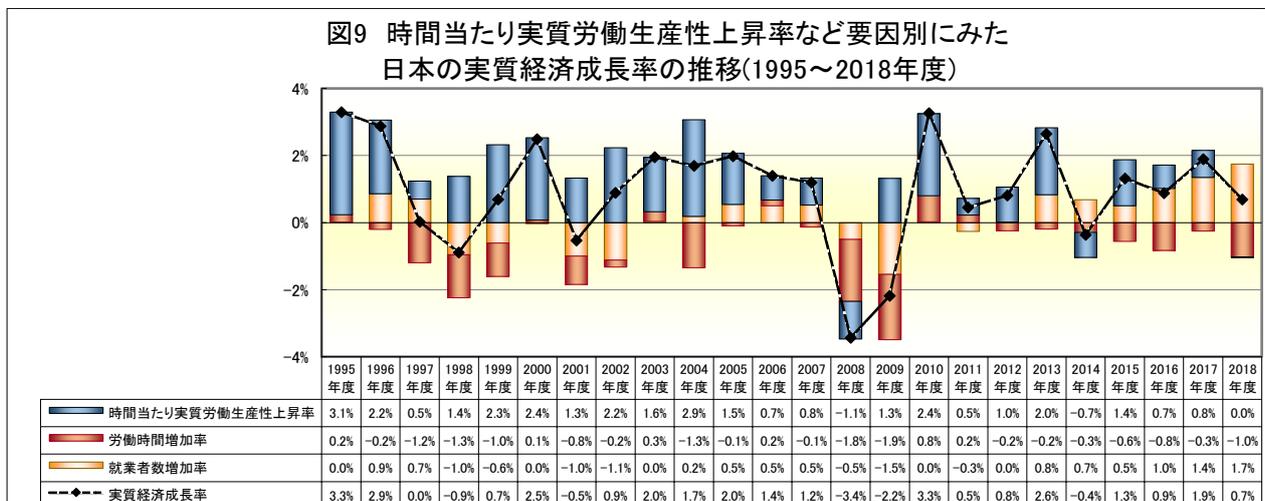
となり、経済成長と労働時間の短縮が生産性を押し上げる要因になる。したがって、人手不足を懸念した企業が雇用を増やした(=生産性を押し下げた)ものの、思ったほど経済が拡大せず(=思ったほど生産性を押し上げず)、人手が増えた分を労働時間の削減(=生産性を押し上げる)で相殺しようとしたことを示唆している。こうした見立てからすると、2018年度に労働時間が減少したのは、働き方改革による影響だけでなく、生産性からみた雇用と経済活動をめぐる短期的な調整が行われた結果とみることができる。

ちなみに、時間当たり実質労働生産性上昇率と実質経済成長率には

$$\text{実質経済成長率} = \text{実質労働生産性上昇率} + \text{就業者増加率} + \text{労働時間増加率}$$

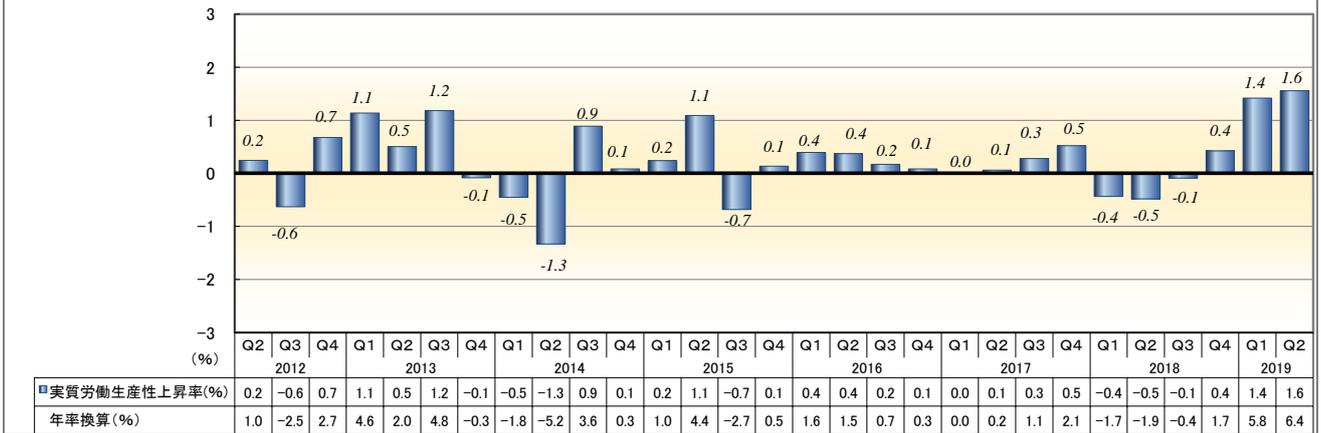
の関係式が成り立つ。実質経済成長率を右辺の3要素に分解すると、これまで経済成長に最も貢献しているのは、時間当たり労働生産性の上昇であることが多かった。しかし、2018年度をみると、就業者の増加による寄与が最も大きい(図9参照)。2015年度あたりからは、労働生産性向上による寄与が縮小しつつある一方、就業者の増加による寄与が目立つようになってきている。

図9 時間当たり実質労働生産性上昇率など要因別にみた日本の実質経済成長率の推移(1995~2018年度)



※図8~9: 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
 ※GDP: GDP速報(QE)2019年4~6月期2次速報データを利用。労働生産性: 付加価値ベースで計測。

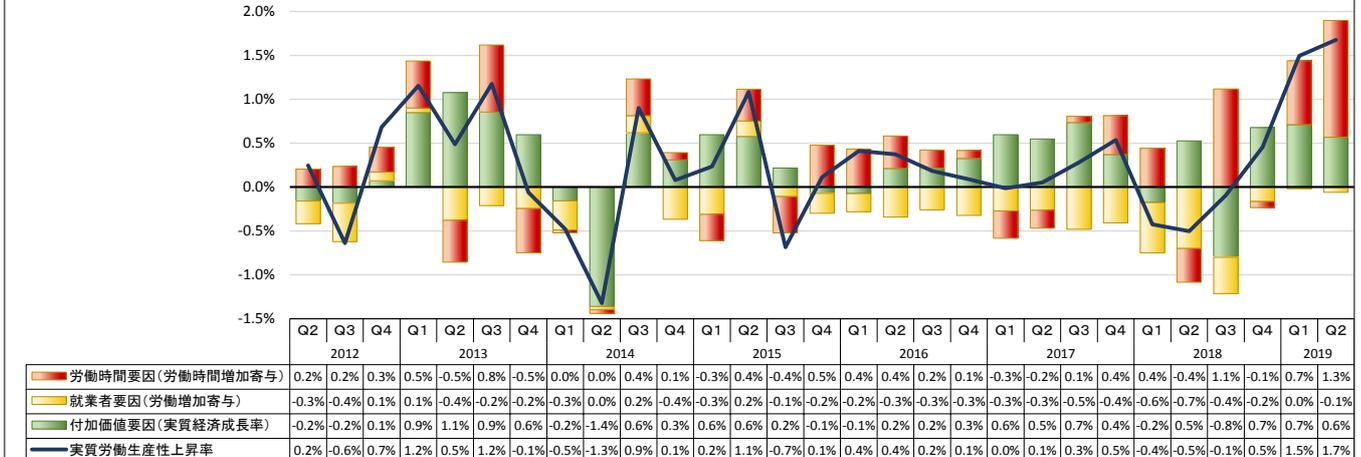
図10 実質労働生産性上昇率の推移 (四半期ベース前期比 / 季節調整済値)



もつとも、労働生産性上昇率が減速する状況が2018年から足もとに至るまで続いているかという点、そうではない。四半期ベースの時間当たり労働生産性上昇率(季節調整済値/前期比)の推移をみると、2018年1~3月期(Q1)から7~9月期(Q3)まで3四半期続けてマイナスの状況が続いており、これが年度ベースの生産性上昇率の減速につながったものと考えられる。しかし、10~12月期(Q4)にプラスへと転じてから回復軌道に乗りつつあり、足もとの4~6月期(Q2)でも前期比ベースで+1.5%近いプラスとなっている(図10参照)。

要因別にみても、2018年10~12月期(Q4)あたりを境に、実質経済成長率が堅調に推移する中、労働生産性上昇を下押ししてきた就業者の増加が一段落している。一方で、労働時間をみると、減少幅が拡大してきている(図11参照)。このことは、人手不足懸念から経済成長ペース以上に企業が雇用を増やして労働生産性が減速した状況が終息し、次の局面に入ったことを示唆している。足もとで経済成長が堅調な推移を続けているにもかかわらず、雇用がほとんど増加していないのは、これまで急激に増やした雇用に残剰感が生じていることを示唆している。労働時間の減少幅が拡大しているのも、こうした雇用の余剰感を短期的なスパンで調整するためとみられ、それが労働生

図11 四半期別実質労働生産性 要因別推移

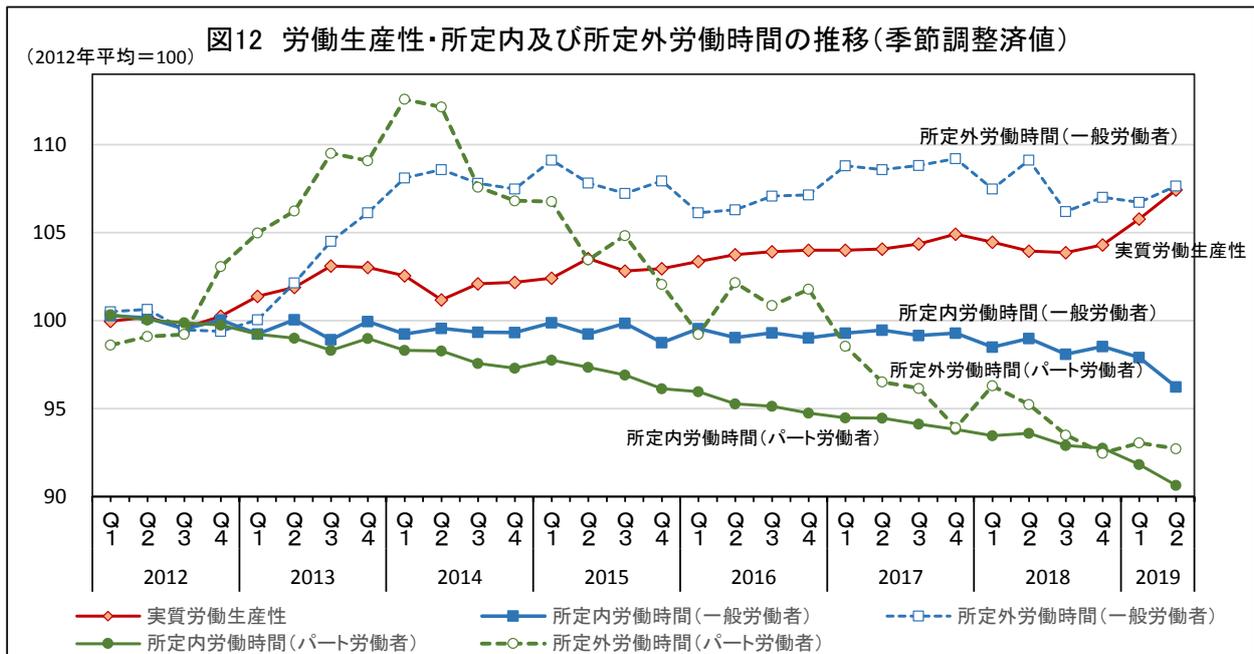


※図10~11: 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。

GDP: GDP速報(QE)2019年4~6月期2次速報データを利用。労働生産性: 付加価値ベースで計測。

※労働生産性: 付加価値ベース・時間当たりで計測。季節調整: X-12-ARIMAを利用。

※それぞれの要因について季節調整を行った上で四捨五入をしているため、厳密にみると労働要因・就業者要因・付加価値要因と実質労働生産性上昇率が一致していない。



産性上昇率を引き上げる牽引役になった。労働生産性上昇率が回復局面に転じているのは、こうした調整プロセスの途上にあるためと考えられる。ただ、それがいつまでも続くわけではないことからすると、その後も労働生産性の上昇が続くかどうかは、現時点でやや見通しにくい状況にある。

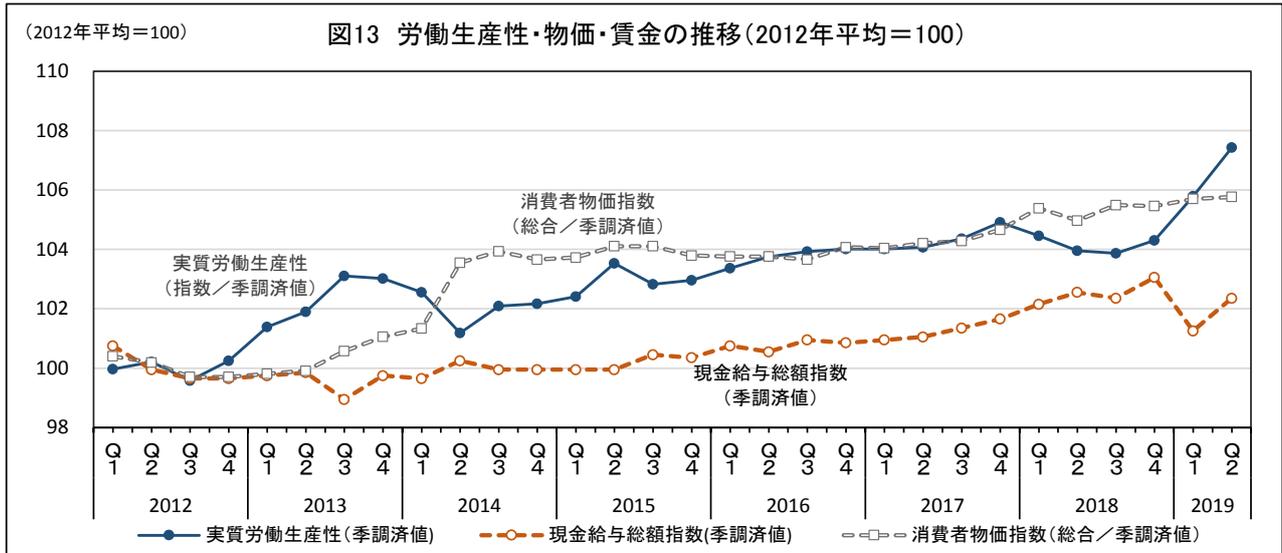
ちなみに、労働時間の推移を一般労働者・パート労働者それぞれの所定内・所定外(残業)時間ごとにみると、所定内労働時間は、働き方改革の影響などもあり、パート労働者であっても一般労働者(正社員)であっても減少基調にある(図12参照)。しかし、残業時間(所定外労働時間)は、一般労働者がそれほど変化していないのとは対照的に、パート労働者の減少幅が比較的大きくなっている。したがって、2018年度に平均労働時間が減少したのは、主にパート労働者の労働時間を調整する形で進んだものとみることができる。

正社員の残業時間(所定外労働時間)に関しては、働き方改革の機運の高まりから、残業時間を15分あるいは30分程度切り上げたものの、実際に早く退社できるようになったかという点はまだ試行錯誤であるといった声も聞かれる。そうした取り組みがうまく機能してくると、現状のトレンドにも変化が生じる可能性があり、それが生産性の動向にも影響を及ぼすものと考えられる。

(4) 労働生産性と関連経済指標の推移

① 労働生産性と物価・賃金

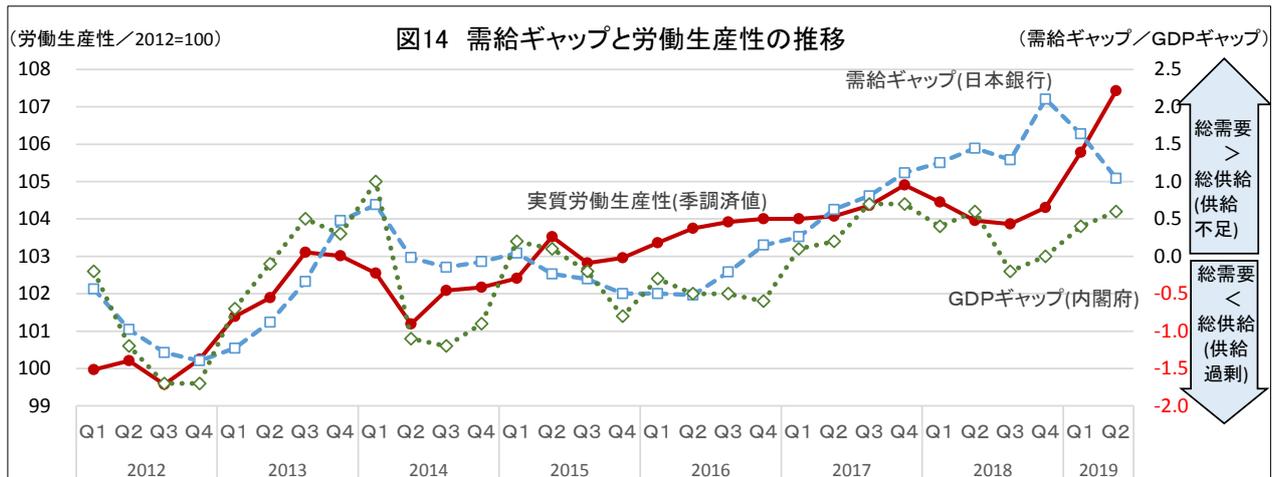
2013年あたりからは、労働生産性が上昇するだけでなく、賃金(現金給与総額)も上昇が続いてきた。物価(消費者物価指数)も、日銀が目標とする2%には届かないものの、緩やかな上昇が続いている(図13参照)。ただ、労働生産性が上昇しても、それが賃金



上昇につながらず、価格引下げに向かってしまうと、物価を下押しすることにもなりかねない⁵。いまのところ、生産性と賃金、物価がともに緩やかに上昇する状況が続いているものの、足もとでは賃金の動きにやや変調がみられる。2019年10月の消費税率引上げが物価にどう影響するのかといったことにも、今後注意する必要があるだろう。

② 労働生産性と需給ギャップ

経済の需給バランスによっても、生産性の動向は左右される。需要が供給を超えるような状況においては、設備や人員がフル稼働することになり、労働生産性も上昇しやすい。一方、需要が減退して供給過剰の状況では、いくら効率的な生産体制を整備していても稼働率が低下して生産性が落ち込みやすいためである。こうした経済の需要と供給の状況を表す指標に需給ギャップがあり、日本銀行が「需給ギャップ」、内



※内閣府「国民経済計算」(GDP速報(QE)2019年4~6月期2次速報)・「月例経済報告(9月/GDPギャップ)」, 総務省「労働力調査」, 厚生労働省「毎月労働統計」, 日本銀行「需給ギャップと潜在成長率」(2019年10月)をもとに日本生産性本部作成。
労働生産性: 実質ベース・2012年平均を100として指数化。季節調整: X-12-ARIMAを利用。

⁵ 日本生産性本部「生産性と雇用・物価・賃金に関する研究会」(座長・早見均慶應義塾大学教授)では、サービス産業においては生産性と賃金がともに上昇すると物価上昇につながる一方、労働生産性が上昇しても賃金上昇に結びつかなかった場合、逆に物価を押し下げる効果があると推計している。詳細については、「生産性及び賃金と物価・消費に関する推計」(2017年7月/https://www.jpc-net.jp/study/sd3_sum.pdf)を参照されたい。

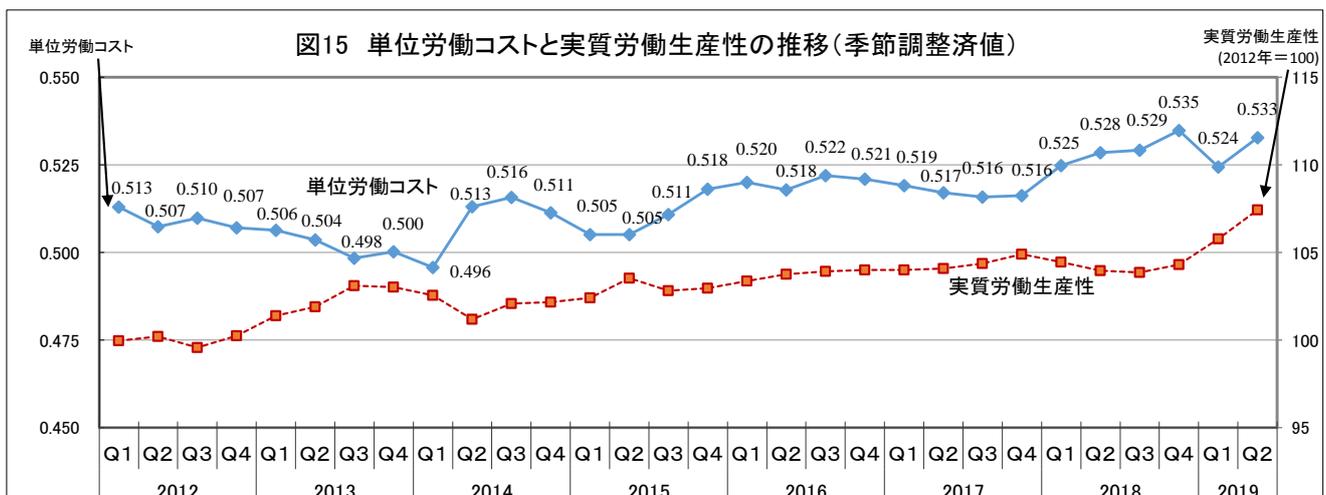
閣府が「GDPギャップ」として四半期ごとに公表している。ともにマクロレベルの需給ギャップを推計したものだが、利用する統計や手法が若干異なるために数値が異なっている。2012年以降、実質労働生産性とどのくらい連動しているかをみると、日銀「需給ギャップ」との相関係数が0.748、内閣府「GDPギャップ」との相関係数が0.689であった。これは、需給ギャップがプラスに改善していると労働生産性も上昇するような傾向が比較的強くみられることを示している(図14参照)。

もっとも、2018年度以降をみると、需要が概ね超過するような状況が続いているものの、供給過剰の解消が進みつつあったこれまでとは一転して、供給が超過するような方向へ向かう動きもみられるようになってきている。また、足もとの需給ギャップをみると、日銀と内閣府で方向感にやや違いが生じている。そのため、こうした足もとの動きが一時的なものなのか、基調変化を示すものなのかの判断を難しくしており、これまでの傾向から労働生産性の動きを見通しにくくしている。

③ 労働生産性と単位労働コスト

労働生産性の動きは、企業の価格競争力や収益性などを表す指標である単位労働コストの動きとも関係が深い。単位労働コストは、生産物(実質付加価値)1単位あたりの名目賃金として表され、一般に経済全体の名目賃金(名目雇用者報酬)／実質GDPとして算出される。これが上昇すると企業の収益性悪化につながるため、製品やサービス価格の引上げに結びつきやすく、一般的に単位労働コストの上昇が物価上昇(及び企業レベルでのコスト競争力低下)の兆候を示すといわれている。単位労働コストの推移をみると、2017年第3四半期あたりまで緩やかに低下していたものの、その後上昇に転じている(図15参照)。

また、単位労働コスト(名目賃金総額／実質付加価値額)の分子と分母をそれぞれ雇用者数で除すと、1人あたり名目賃金と実質労働生産性の比率になる。そして、これを成



※図12～13・15:内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「消費者物価指数」をもとに日本生産性本部作成。GDP:GDP速報(QE)2019年4～6月期2次速報データを利用。

※労働生産性:付加価値ベース・時間当たりで計測。季節調整:X-12-ARIMAを利用。

長率の形に変換したときに単位労働コストが上昇していれば、名目賃金の上昇幅が実質労働生産性の上昇幅より大きかったことになる⁶。2018年度に入って単位労働コストが2012年以降で最も高い水準になっているのも、生産性の上昇幅を超える賃上げが続いたためであり、企業の人件費負担が重くなっていてコスト競争力が低下していることを示している。

ちなみに、労働生産性が上昇局面にあると単位労働コストは低下局面に入り、労働生産性が低下局面になると単位労働コストが上昇するケースが多い。実際、2012年から2018年半ばまでの生産性上昇／下降局面をみても、そういった関係性が見られた。ただ、足もとをみると、2018年半ば以降、労働生産性が上昇する一方で、単位労働コストは概ね横ばいにとどまっており、やや変調をきたしているようにもみえる。労働生産性が今後どのように推移していくかは、こうした単位労働コストとの関係性がどのように変化していくのかにも影響を受けるものと考えられる。

⁶ 単位労働コストを ULP、名目賃金総額を W、実質付加価値額を RVA とすると

$$ULP = \frac{W}{RVA}$$

と表せる。右辺の分子・分母をそれぞれ雇用者数 L で除すと

$$ULP = \frac{\frac{W}{L}}{\frac{RVA}{L}} = \frac{1人当たり賃金}{実質労働生産性}$$

となる。自然対数をとって両辺を時間 t で微分することにより、これを成長率式に変換すると

単位労働コストの変化率 = 1人当たり賃金変化率 - 実質労働生産性上昇率 と表せる。

このことから、「1人当たり賃金変化率 > 実質労働生産性上昇率」であれば、単位労働コストは上昇(プラスに変化)することになる。

2

産業別にみた日本の労働生産性

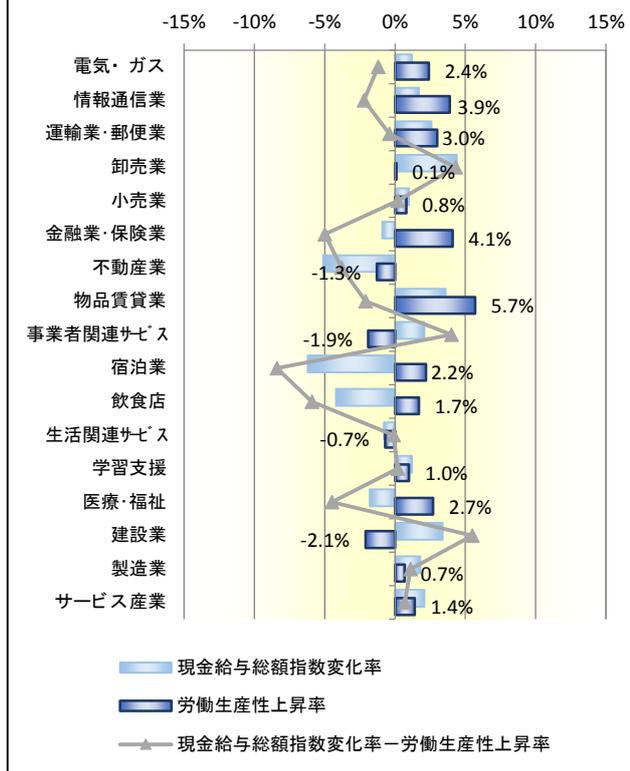
(1) 産業別にみた労働生産性の動向 ～生産性が上昇したのは 16 産業中 12 分野～

① 2018 年度の概況

日本生産性本部が公表している物的労働生産性(本節では以下、物的労働生産性を労働生産性とする)をみると、主要 16 産業⁷のうち 2018 年度の労働生産性上昇率がプラスとなったのは物品賃貸業(+5.7%)、金融業・保険業(+4.1%)や情報通信業(+3.9%)、運輸業・郵便業(+3.0%)等の 12 産業であった(図 16 参照)。特に、情報通信業や卸売業、宿泊業、飲食店、学習支援、医療・福祉は、2017 年度にマイナスだった上昇率が、2018 年度にはプラスになっており、生産性が上昇傾向に転じている。また、サービス産業全体でも、同様に上昇へと転じている。

情報通信業の労働生産性は、2018 年 1 月から 2019 年 8 月まで、20 カ月連続でプラスとなった。クラウドストレージサービス等の消費者向けサービス、会計や勤怠管理、安否確認等の業務用クラウドサービスの普及が進み、情報通信業に含まれる通信業の労働生産性が上昇したことが要因の一つと考えられる。また、2019 年 5 月に行われた平成から令和への改元や、10 月から実施された消費税引き上げ等に伴うソフトウェア開発需要の高まりも、労働生産性を上昇させる要因となっている。また、賃金(現金給与総額指数)の変化率もプラス(+1.7%)となっている。2018

図16 産業別に見た労働生産性と現金給与総額指数(2018年度)



⁷ ここでは、「生産性統計」で対象とする 16 産業に、製造業・建設業を除く非製造業各分野を加重平均した「サービス産業」を加えた 17 産業(図 13 掲載)を取り上げている。なお、事業者関連サービス業は、学術研究開発機関、専門サービス(法律事務所、経営コンサルタント、著述業、デザイン業など)、広告業、技術サービス業(土木建築サービス業、機械設計業など)、複合サービス(農協・漁協・森林組合などの協同組合及び郵便局など)などから構成される分類である。また、第 2 章で雇用や労働時間、アウトプットに関する定量的な言及は、生産性統計を参照している。

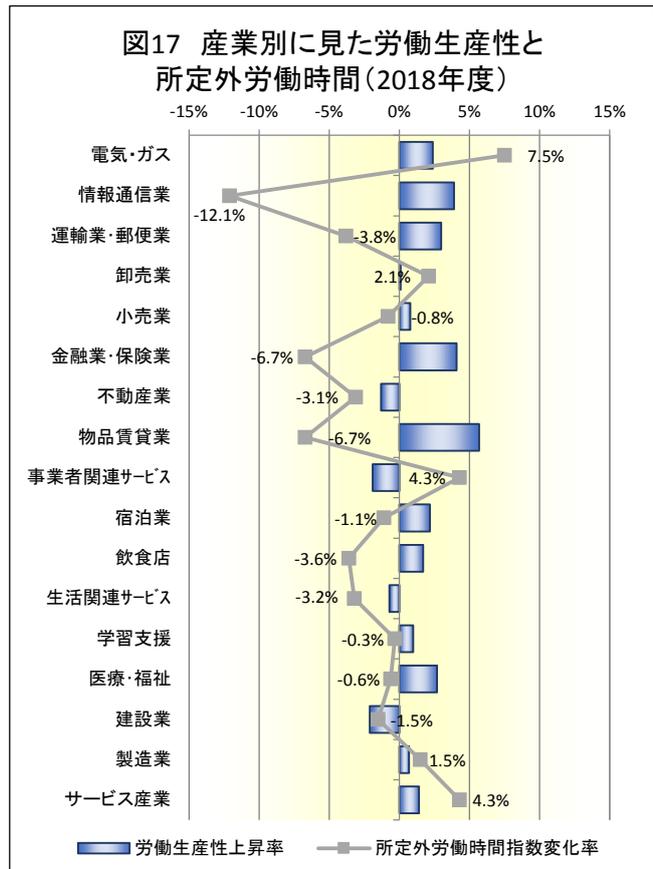
年の時点では賃金の上昇率の方が労働生産性の上昇率よりも小さくなっていることから、企業にとっては雇用を増やして事業を拡大することで、利益をより増加させることが可能な状態であったといえる。

労働生産性がマイナスとなった産業分野は、建設業(-2.1%)、事業者関連サービス (-1.9%)、不動産業(-1.3%)、生活関連サービス(-0.7%)の4分野である。2017年度と2018年度を比較してみると、上記4分野はいずれも2017年度の労働生産性上昇率もマイナスであったが、不動産業と生活関連サービスはマイナス幅が縮小している一方、建設業と事業者関連サービスはマイナス幅が拡大している。建設業では、就業者数や労働時間を総合した労働投入(インプット)の上昇率が2017年度も

2018年度もプラス(それぞれ+4.9%、+0.2%)であるが、売上高や契約高などを総合した産出(アウトプット)の上昇率は2017年度にプラス(+4.1%)、2018年度にはマイナス(-2.0%)となっており、就業者が増えているほど売上等のアウトプットが増えていないことが、労働生産性の低下へと結びついている。労働投入の上昇率がプラスとなっていることから労働供給は増加傾向にあることが示唆されるが、アウトプットの上昇率はプラスからマイナスに転じていることから労働需要は拡大していないことが示唆されており、労働投入とアウトプットの趨勢を総合すると、建設業において人手不足は解消の方向へ向かうことが推察される。

事業者関連サービスでは、労働生産性上昇率がマイナスであり、所定外労働時間⁸の変化率はプラス(+4.3%)である(図17参照)。つまり、アウトプットの拡大(+1.7%)を上回る労働投入の増加(+3.8%)が、新たな就業者の雇用ではなく、既存の就業者の労働時間を増やすことで実現されていることを示している。賃金の変化率はプラス(+2.1%)となっており、その上昇率は所定内給与⁹の上昇率を上回っている。このことから、所定外労働が年間給与額の増加に反映されていることがわかる。

所定外労働時間の変化率がプラスかつ賃金の変化率がマイナスとなっている産業は、



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
 ※図中の数値は離職指数変化率を示す。

⁸ 毎月勤労統計調査において、「早出、残業、臨時の呼出、休日出勤等の実労働時間数」と定義されている。

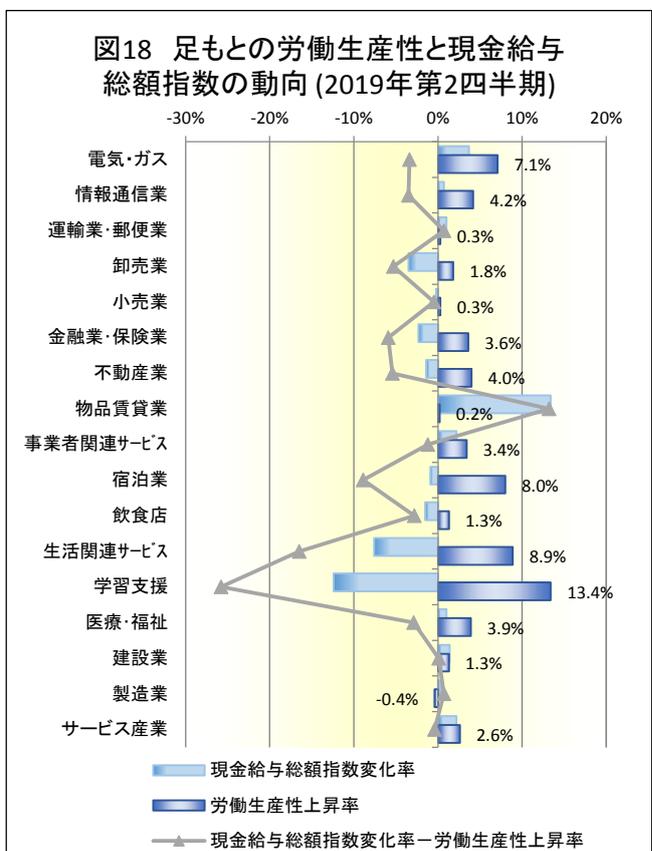
⁹ 厚生労働省「毎月勤労統計」による。

2018 年度において観察されなかった。所定外労働時間の変化率と賃金の変化率がともにプラスまたはマイナスとなっている産業が多いが、情報通信業や運輸業・郵便業、小売業、物品賃貸業、学習支援業では、所定外労働時間指数変化率がマイナス、賃金の変化率がプラスとなっており、さらに、労働生産性上昇率がプラスとなっている。上記産業では、業務が効率化され、所定外労働時間が減少し、それが労働生産性の向上を促し、賃金の増加につながっていることが推察され、「働き方改革」が他の産業よりも成功していることが示唆されている。

② 足もとの労働生産性の動向

2019 年第 2 四半期の労働生産性と賃金の動向をみる（図 18 参照）。前年同期と比較すると、学習支援(+13.4%)、生活関連サービス(+8.9%)、宿泊業(+8.0%)、電気・ガス(+7.1%)等、製造業(-0.4%)を除く 15 産業で労働生産性上昇率がプラスとなっている。

労働生産性上昇率がプラスであった産業のうち、電気・ガス、情報通信業、運輸業・郵便業、物品賃貸業、事業者関連サービス、宿泊業、飲食店、生活関連サービス、学習支援の 7 産業では、現金給与総額指数の変化率もプラスとなっている。これらの産業では、労働生産性上昇率と現金給与総額の変化率の符号が一致しており、足もとで労働生産性の上昇率と賃金の変化率の傾向が一定程度連動している。一方、卸売業、小売業、金融業・保険業、不動産業、宿泊業、飲食店、生活関連サービス、学習支援の 8 産業では、労働生産性上昇率がプラス、現金給与総額の変化率はマイナスであった。また、製造業では、労働生産性上昇率がマイナス、現金給与総額の変化率がプラスであった。これらの産業では、足もとでは労働生産性と賃金の傾向が整合的ではなく、労働生産性と賃金の関係は産業ごとにばらつきがあることが確認できる。これは、足もとで労働供給と労働需要に時期のずれが生じていることが原因と考えられる。宿泊業や飲



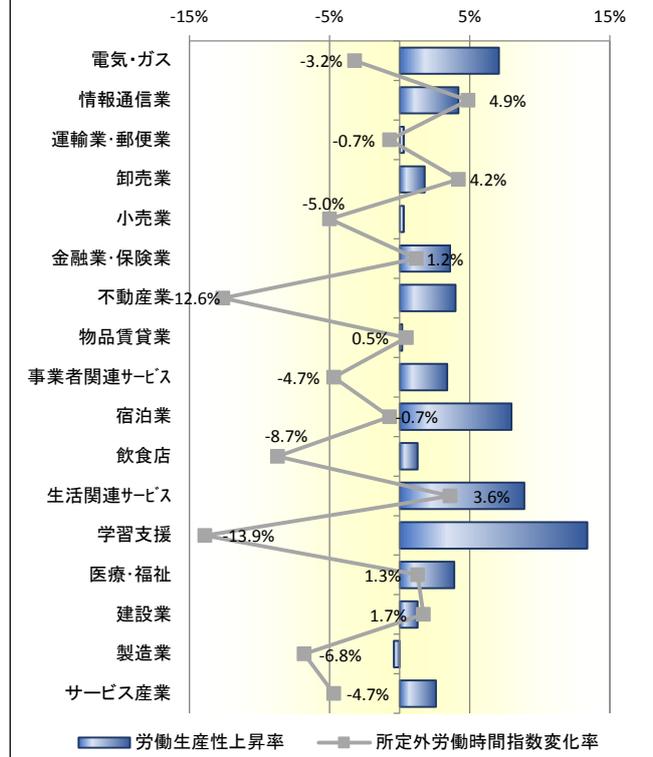
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
 ※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

食店では、訪日外国人の急増によってアウトプットの増加がみられるものの、労働供給が追いついていないことから賃金も調整過程にあり、労働生産性上昇率と賃金の変化率が整合的でないと考えられる。

労働生産性上昇率が足もとでプラスとなった15業種のうち、電気・ガスや運輸業・郵便業、小売業、不動産業、事業者関連サービス、宿泊業、飲食店、学習支援の8産業では、所定外労働時間指数の変化率がマイナスであった（図19参照）。これは、所定外労働時間が減少しつつ、労働生産性が上昇していることを示している。特に、不動産業、事業者関連サービス、宿泊業、飲食店の4産業では、アウトプットが増加しつつ、所定外労働時間が減少しており、残業や休日出勤等の抑制による労働の効率的な投入がアウトプットにつながっているといえる。

また、電気・ガスや運輸業・郵便業、事業者関連サービスでは、所定外労働時間がマイナス、賃金の変化率がプラス、労働生産性上昇率もプラスである。所定外労働時間の減少は所定外給与(超過労働給与)を減少させるが、それを上回る賃金の上昇や生産性の上昇につながっており、足もとで業務の効率化が進展していることが推察される。以上のような産業動向は、多様な働き方を可能とするために政府が推進する「働き方改革」を議論するための参考となる。

図19 足もとの労働生産性と所定外労働時間の動向（2019年第2四半期）



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

(2) サービス産業の労働生産性の動向

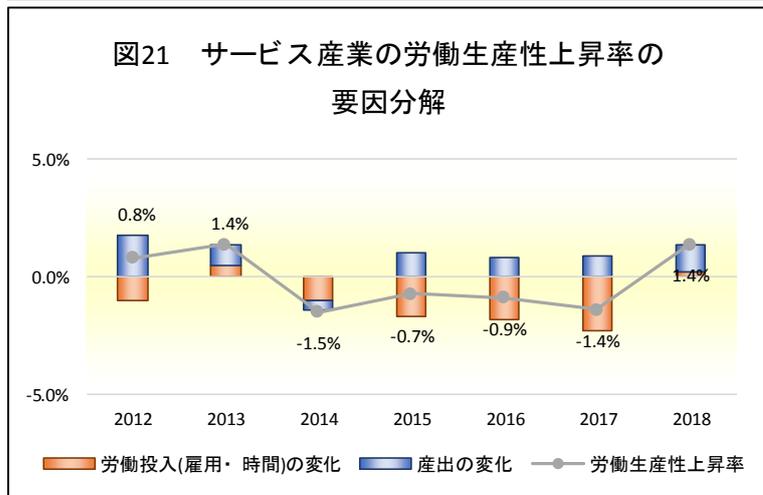
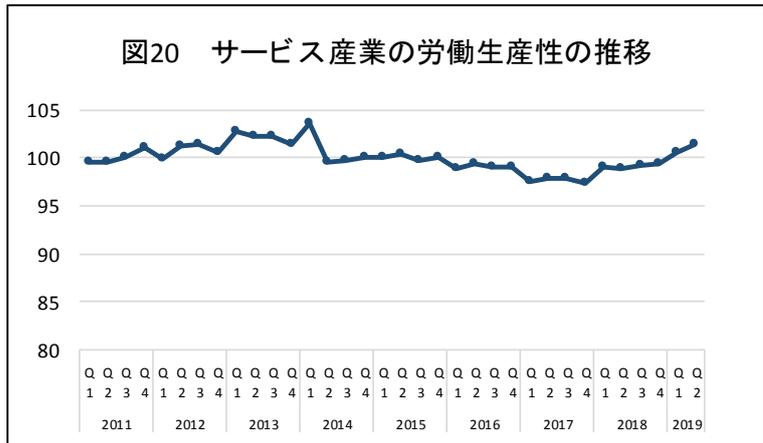
① 2018年度及び足もとの概況

農林水産業・建設業を除く非製造業は一般に第三次産業と分類されるが、政府はこれを「サービス産業」と称して各種の政策展開をはかっている。日本の国内総生産(GDP)の約7割を占めるサービス産業の生産性向上を推進することは、社会経済において重

要である¹⁰。政府の成長戦略である「未来投資戦略 2018」でも、特に中小企業・小規模事業者におけるサービス産業の労働生産性について言及されており、官民でサービス産業の生産性向上に向けた様々な取組みが進められている。

時間当たりの売上等として計測されるサービス産業全体の労働生産性（2015年=100とした指数）を概観すると、2011年から2019年まで100前後で大きく変化しないまま停滞する傾向が続いている（図20、21参照）。足もとの動向をみると、消費税引き上げの影響で個人消費が落ち込んだ2014年度第2四半期から2017年度までは横ばいの状況が続いた。2018年に入ると第1四半期で上昇し、それ以降は若干の回復傾向が観察される。2019年第1四半期及び第2四半期の労働生産性上昇率は、前年同期比でそれぞれ+1.5%、+2.4%となっていることも、その傾向を示している¹¹。足もとの労働生産性は一定の上昇傾向にあると考えられるが、2019年第3四半期には消費税増税が実施されており、今後も基調に変化がないか継続して注視する必要がある。

2016年度からの状況を四半期ごとにみると、2017年第4四半期まで、労働生産性上昇率は前年同期比がマイナスで推移している。しかし、2018年度に入ると、一転して上昇率はプラスとなっており、その傾向は2019年度も同様である。アウトプットは概ね拡大傾向にあるものの、2017年までは労働投入がそれを上回って増加していたが、2018年になってから労働投入をアウトプットが上回るようになり、これが足もとの労働生産性の上昇要因となっている。



(資料) 日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)
注: 労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMA を利用。

¹⁰ 国民経済計算の経済活動別国内総生産(名目)によると、2017年におけるGDPは545兆円であり、うち377兆円(69.1%)がサービス産業によって生み出されている。

¹¹ 日本生産性本部「生産性統計」による。

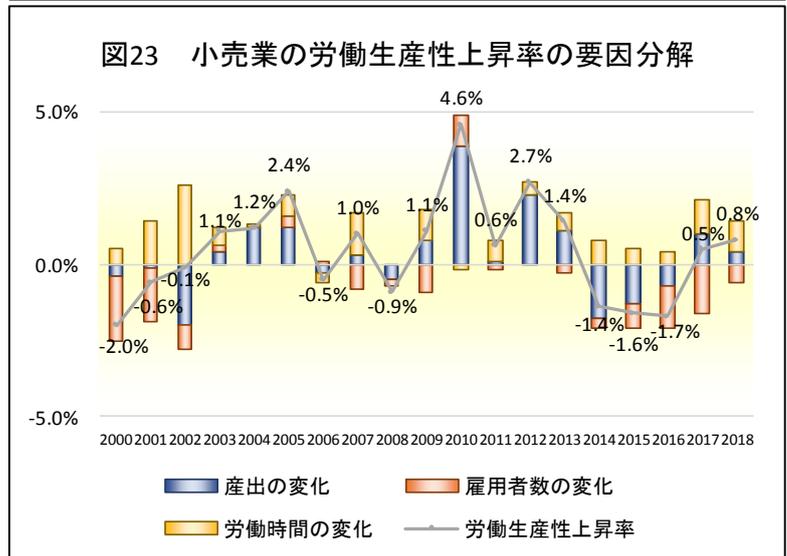
② サービス産業主要分野の動向

小売業

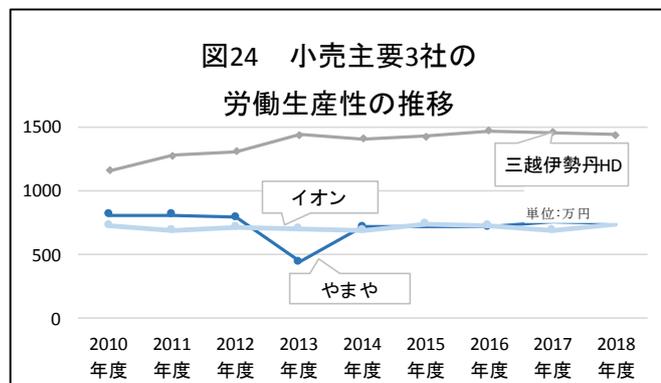
小売業の労働生産性指数は、2014年4月に消費税率が8%に上昇した前後で駆け込み需要とその反動によって変動したものの、2010年度以降ほとんど一定水準で推移してきた。近年の上昇率をみると、2010年度から2013年度まではプラス、2014年度から2016年度まではマイナス、2017年度と2018年度はそれぞれ+0.5%、+0.8%とプラスとなっており、一進一退の状況が続いている（図22、23参照）。

四半期ベースで詳しくみると、2014年第2四半期（4～6月期）に消費税率引き上げに伴って大幅な落込みがあり、反動で第3四半期（7～9月期）は回復したものの、以降はほぼ横ばいの状況が続いている。これは、売上等を総合したアウトプットが弱含んでいる中で、パート労働者を中心に雇用が拡大傾向にあることが影響している。それでも、小売業では他のサービス産業と同様に人手不足が続いており、特に地方における人手不足が深刻であることから、労働需要も依然として比較的旺盛な状況にある。このようなアウトプットと雇用の状況が、労働生産性の停滞をもたらす要因の1つにもなっている。

小売業では百貨店やスーパーマーケット、各種専門店、コンビニエンスストア、ネット通販といった



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)
注: 労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMAを利用。



(資料) 日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
※ 各社の財務データ(連結決算ベース)をもとに従業員1人あたり売上総利益を労働生産性として計測。
※ 従業員数: (当期期末従業員数+前期期末従業員数)/2+平均臨時従業員数

業態によって市場環境が大きく異なり、労働生産性の水準やトレンドにもばらつきがみられる。

主な企業の労働生産性をみると、イオンの労働生産性(従業員1人当たり売上総利益/連結ベース)は744万円(2018年度)と、昨年度(691万円)より上昇している。2010年度からの8年間で労働生産性は平均+0.4%で若干ながら上昇傾向となっている。全国のスーパー売上高が減少傾向にある中で、イオンが労働生産性を一定水準で維持しているのは、同社が採算改善に向けた取組みや経費削減を推進してきたことに加え、PB商品の積極的な開発や、中国、マレーシアの既存店に経営資源を集中して利益を確保できたことが要因として考えられる。その結果として、総合スーパー事業の売上高首位となっている。また、人工知能(AI)やITの活用にも積極的で、最近では、中国のショッピングセンターにおいて、AIを活用した警備システムと清掃ロボットを導入する予定である。上海市にあるディープブルーテクノロジーと、研究開発を目的とした合弁会社を設立し、開発した技術を中国の自社店舗で活用する予定もある。もし中国だけでなく、日本や各国の全店舗への導入が成功すれば、今後、さらなる労働生産性の向上が期待できる。

一方、中国当局による持ち帰り品への規制強化等から、インバウンド(訪日外国人)向けの売上高も一段落し、業態全体として売上高が減少傾向にある百貨店分野で最大手の三越伊勢丹ホールディングスは、2010年度以降、労働生産性が緩やかな上昇傾向で推移している。同社は、2008年の経営統合の後に共同仕入れや業務効率化等を進めていることや、近年は高級品の売上高や訪日観光客の免税売上高が堅調であることから、労働生産性の年率平均上昇率は+2.7%となっており、概ね上昇基調が続いている。

高齢化や若者の酒離れが指摘される一方、消費者の節約志向から自宅で友人や家族とお酒を楽しむ「家飲み」が定着する等、需要拡大要因もある酒類専門店は、今後の動向が注目される業態の一つである。2017年には、酒税法の改正や「酒類の公正な取引に関する基準」が施行され、安売り規制が強化された。その結果、店舗間の価格競争は続いているものの、安売り規制が強化される以前と比較すると熾烈ではなく、価格競争に加えて品揃えやお酒に関する情報提供、接客等の付加価値を高める方向に関心が集まっている。酒類専門店大手のやまやは、労働生産性が747万円(2018年度)でイオンとほぼ同程度であるが、2010年からの平均成長率は-1.0%と緩やかな下降傾向にある。2013年度に労働生産性が大きく低下しているが、これは同年度に居酒屋事業を展開するチムニーを買収して子会社化した影響であると考えられる。その影響を除いて考えても、労働生産性は下降傾向にあるが、これはアマゾンなどのネット通販が酒類の扱いを拡大していることが大きな要因であると考えられる。アマゾンによって実店舗を持つ企業が苦戦する状況は多くの産業で観察されるが、酒類専門店も例外ではない。実店舗を持たない企業と競争するには、価格面以外の付加価値を提供する必要があり、オリジナル商品の開発や、海外メーカーとの独占販売権契約の獲得等、付加価値

を高めるための様々な取組みが必要となる。労働生産性の今後の動向が注目される。

理美容業（生活関連サービス業）

理美容業が含まれる生活関連サービス業の労働生産性は、2012年以降低下傾向にある（図25参照）。年度別に上昇率をみても、2013年度（+5.4%）をピークとしてそれ以降は低下傾向にあり、直近ではマイナス（2017年度は-6.0%、2018年度は-0.6%）となっている（図26参照）。生活関連サービス業において、理美容業は事業所数が多い。生活関連サービス業に属する事業所は全国で約43万あるが、うち理美容業は10万、美容業は約16万の事業所があり、理美容業で過半数を占める¹²。理美容業の業況判断DIや売上DIは、2018年度からマイナスが続いており、2019年度になってもその傾向は続いている¹³。事業所数が多い理美容業において

売上が伸び悩み、業況判断がマイナスになっていることが、生活関連サービス業全体の労働生産性の低下としても表れている。

ただし、理美容業では付加価値を確保するため、様々な取組みをはじめている。比較的低価格が低い店舗ではショッピングセンター等の商業施設内への出店を強化し、買い物客や家族客の利便性を高めている。一方、高級感を打ち出す店舗では、まつげエクステンションやネイルサービス等のサービスをあわせて提供することで、高付加価値の

図25 生活関連サービス業の労働生産性と現金給与総額指数の推移

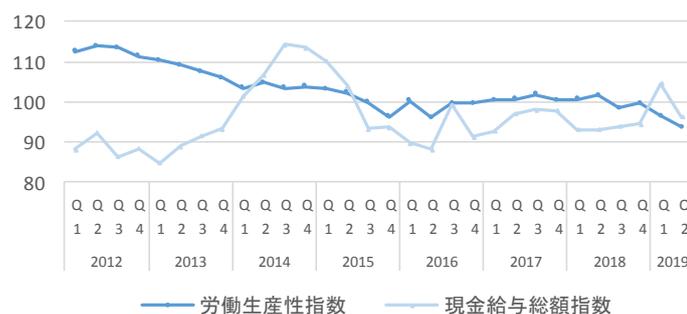


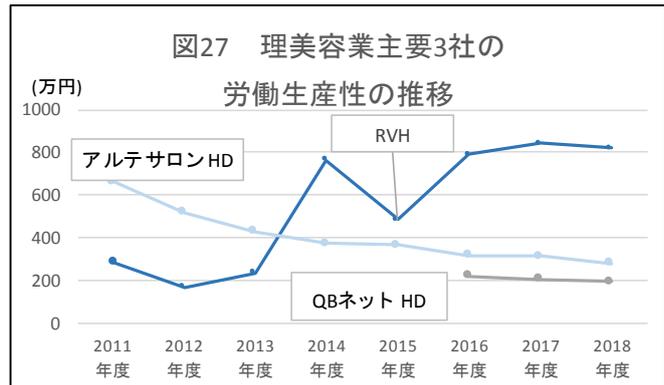
図26 生活関連サービス業の労働生産性上昇率の要因分解



¹² 経済産業省平成28年経済センサス活動調査による。

¹³ 日本政策金融公庫「生活衛生関係営業に関する調査結果(2019年4~6月期)」による。業況判断DIとは、前期と比較して業況が好転したと回答した企業の割合から、業況が悪化したと回答した企業の割合を引いた値である。売上DIとは、前年同期と比較して、売上が増加したと回答した企業の割合から、売上が減少したと回答した企業の割合を引いた値である。2019年第2四半期の業況判断DIは、理美容業が-15.6、美容業が-19.4、売上DIは理美容業が-24.2、美容業が-23.7である。

サービスを提供している。また、高齢化を背景として、老人ホームに美容スペースを設置し、そこに理美容士が定期的に訪問してサービスを提供したり、要介護認定者を対象に訪問理美容サービスを提供したりする等、様々な取組みが行われている。特に、要介護認定者は今後増加する見通しであり、高齢者住宅や在宅介護が増加することから、外出が難しく従来の理美容室に通うことができない高齢者へのサービス提供の機会は増えていくことが予想される。これら一連のサービスがより浸透すれば、生み出される付加価値が増え、労働生産性も向上することが期待される。



(資料) 日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
 ※ 各社の財務データ(連結決算ベース)をもとに従業員1人あたり売上総利益を労働生産性として計測。
 ※ 従業員数：(当期期末従業員数+前期期末従業員数)/2+平均臨時従業員数

主な企業の労働生産性をみると、ヘアカット専門店「QBハウス」を運営するキュービーネットホールディングスの労働生産性は、2018年度に196万円となっており、昨年度の204万円より微減となっている(図27参照)。また、2019年2月には店舗スタッフの待遇改善を目的として料金の値上げを実施したが、客数は減少している。10月の消費税率引上げによる価格変更は見送るものの、売上収益の減少を見込んでおり、労働生産性も減少傾向が続くかもしれない。ただ、同社では2016年9月にアメリカでの店舗展開を目的とした現地法人を設立し、2017年にニューヨークに1号店を開店した。すでに2002年からシンガポール、香港、台湾にも進出しており、海外展開を進めている。こうした海外展開の動向が、同社の今後の労働生産性に大きな影響を与えるであろう。

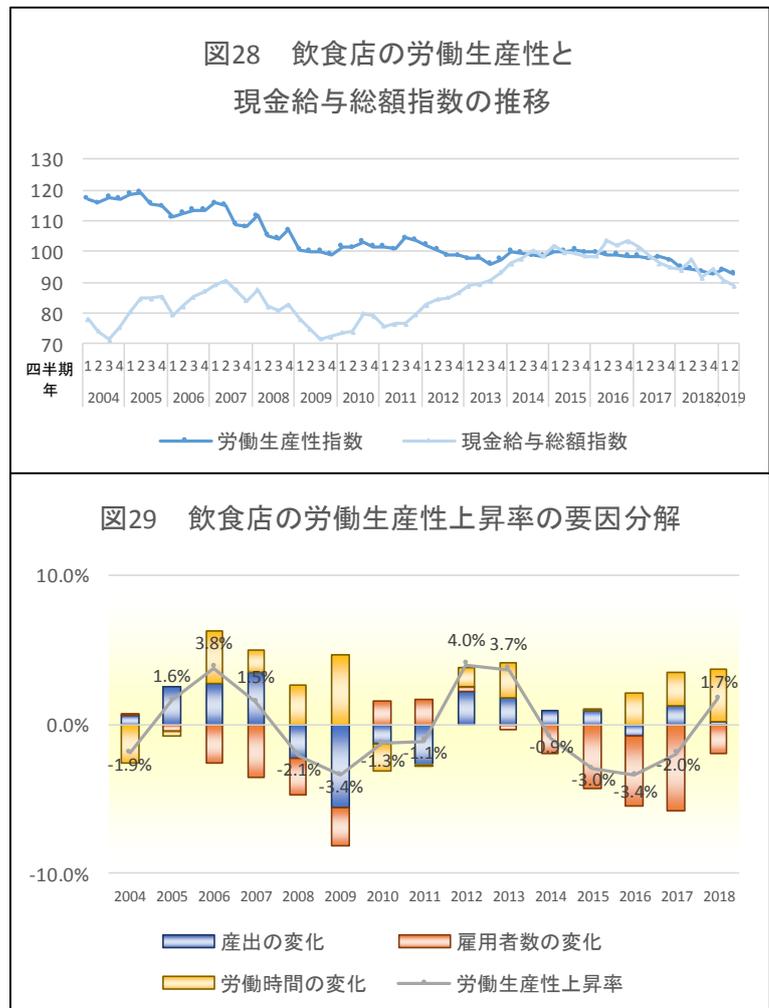
アルテサロンホールディングスは、美容室チェーン「Ash」等のフランチャイズ展開や直営店の運営、カットとカラーの専門店「Choki Peta」を展開している。労働生産性は2011年度から低下傾向にあり、2018年度は278万円となっている。ただ、売上総利益は増加傾向にあり、労働生産性の低下傾向は従業員数の増加による。理美容業では他の産業と同様に人手不足が深刻化しており、その状況に対応するべく積極的に従業員を確保していることがうかがえる。

美容エステ「たかの友梨ビューティクリニック」や「ミュゼプラチナム」を展開するRVHの労働生産性は、2011年度以降、概ね上昇傾向にある。2018年の労働生産性は819万円となっており、2011年から2018年までの平均成長率は16.2%となっている。1996年の創業当時は半導体の販売を行っていたが、美容業へと事業をシフトさせている。2016年には「ミュゼプラチナム」を、2017年には「たかの友梨ビューティクリニック」を子会社化して、美容業へと参入した。また、メディア・コンサルティング事業やシステム開発事業も行っており、各事業のシナジー効果が期待できる。ただ、美容エス

テ業界で今後も労働生産性が上昇傾向を維持できるかどうかは不透明である。家電メーカーによる美容系ホームケア家電や、フィットネスジム業態との競合から、競争が激化する可能性がある。メディア・コンサルティング事業やシステム開発事業との協業により、マーケティングの改善による広告宣伝費の抑制や、より効率的な IT の導入等を通じて、シナジー効果をどの程度享受できるかが、今後の労働生産性の動向を左右するであろう。

飲食店

飲食店の労働生産性指数は、2004 年から現在まで、若干の変動はあるものの、概ね低下傾向にある。2014 年から 2016 年頃までは横ばいを維持していたものの、2017 年から再び減少している。前年度比の労働生産性上昇率をみると、2006 年に+3.8%とプラス、2009 年に-3.4%のマイナス、2012 年に+4.0%のプラス、2016 年に-3.4%のマイナス、そして2018年に+1.7%のプラスとなっており、変動が大きい。(図 28、図 29 参照)。2008 年度、2009 年度における労働生産性の低下の原因は、2008 年 9 月に発生したリーマン・ショックによって業界全体のアウトプットが大きく低下したことによるものと考えられる。一方、足もとの若干の上昇傾向は、食材価格の高騰や人件費の上昇を背景に商品単価の引き上げがあり、アウトプットを一定程度確保することができたことによるものと考えられる。また、訪日外国人の増加による飲食産業の需要(インバウンド)拡大も、労働生産性の上昇の要因として考えられる。ただし、飲食店は中小企業や零細企業が多く、競争が激しいだけでなく、人手不足問題が顕在化している産業であるので、労働生産性が一貫して向上を続ける余地は小さい¹⁴。また、2019 年 10 月に行われる消費税率引上げでは、



(資料) 日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)

注：労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMA を利用。

¹⁴ 2016 年経済センサス活動調査によると、飲食店は日本で 461,078 社あり、そのうち従業員数が 5 人以上 300 人未満の企業は 82,995 社、5 人未満の企業は 377,319 社ある。

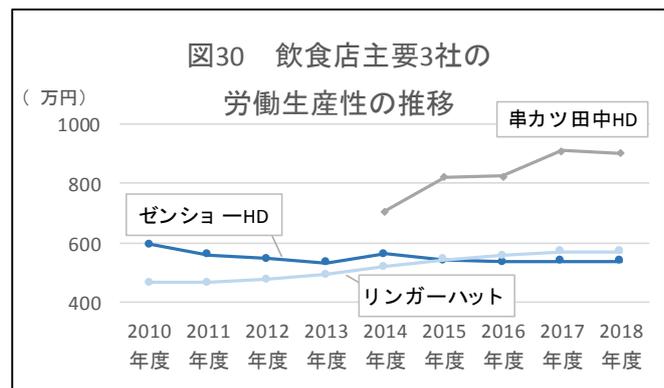
テイクアウトには税率 8%の軽減税率が適用されるが、外食店舗には軽減税率が適用されずに税率が 10%となることから、外食店舗の客数減少が予想され、飲食店のアウトプット減少に伴う、労働生産性の低下にもつながる可能性がある。

主要企業の労働生産性をみると、産業全体の傾向とは異なり、必ずしも数年おきに上昇と低下を繰り返すような変動があるわけではない(図 30 参照)。牛井大手のゼンショーホールディングスの労働生産性は 538 万円(2018 年度)となっており、2010 年以降はほぼ横ばいの状態が続いている。

同社では「すき家」や「なか卯」といった牛井だけでなく、「ココス」や「ビッグボーイ」、「ジョリーパスタ」、「はま寿司」等のファミリーレストランも運営している。2019 年 1 月にはココスやジョリーパスタ等のレストラン業態を統括するため、日本レストランホールディングスを設立し、レストラン業態を再編している。また、2018 年にアメリカの持ち帰り寿司チェーン大手「アドバ

ンスド・フレッシュ・コンセプト」を買収した。アメリカではウーバーイーツ等の宅配サービスが普及し、自宅にいながらテイクアウトの食品を消費する需要が拡大している。アメリカにおけるテイクアウトの消費拡大トレンドを取り込むことができれば、さらなる売上げの拡大が可能となる。これらの取組みは、労働生産性を上昇させる要因と考えられる。労働生産性の上昇と低下の変動が大きい飲食店産業において、ゼンショーホールディングスが労働生産性を堅調に維持しているのは、適切な事業再編と積極的な M&A が要因となっている。

長崎ちゃんぽん専門店やとんかつ専門店「濱かつ」を展開するリンガーハットの労働生産性は、直近で 569 万円(2018 年度)となっており、2010 年度の 466 万円から概ね増加傾向にある。2010 年から 2018 年までの平均上昇率が 2.5%となっていることから、増加傾向は確認できる。同社は、店舗で使う食材を国産にするなど、安全・安心をアピールしており、これが売上げの増加につながって労働生産性の向上に寄与している。日本生産性本部が発表している日本版顧客満足度指数調査をみても、同社は飲食店業界の中でトップクラスに位置しており、高い顧客満足度を労働生産性へと結びつけている。また、リーマン・ショックの後から出店戦略を見直し、郊外型店舗ではなくショッピングセンターのフードコートに積極的に出店して、効率化をはかっている。また、厨房の研究開発を行い、厨房内をクリーンに保ちながら、厨房内が暑くならない調理環境を実現させ、従業員への配慮をしていることも、従業員の士気を高め、労働生産性の向上に貢献している。アメリカやタイ、台湾、香港にも展開し、2018 年にはベ



(資料) 日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
 ※ 各社の財務データ(連結決算ベース)をもとに従業員 1 人あたり売上総利益を労働生産性として計測。
 ※ 従業員数：(当期期末従業員数+前期期末従業員数)/2+平均臨時従業員数

トナムにも1号店をオープンさせ、海外展開を着実に進めている。これら一連の取組みが、労働生産性の着実な上昇につながっている。

串カツ専門店を展開する「串カツ田中ホールディングス」の労働生産性は、902万円（2018年度）となっている。同社では、客単価が2400円となるように価格設定し、原則として現金のみでの精算を行うことで、高い利益を確保し、それが高い労働生産性にもつながっている。外食産業では、一部の小規模店舗を除き原則禁煙となる健康増進法改正法が2020年4月までに段階的に施行され、喫煙客への対応が経営上重要となっている。同社では、2018年6月にほぼ全店舗を禁煙としており、受動喫煙対策について先進的な取組みを行っている。全店禁煙化は喫煙者の利用を減少させ、短期的には売上げを減少させているものの、法規制の動向を先取りしており、また、子供がいる家族客の需要を取り込むことにも成功していることから、長期的にはアウトプットの向上に寄与し、労働生産性も向上すると期待される。

(3) 製造業の労働生産性の動向

① 2018年度の概況

製造業は、厳しい国際競争の下で事業を行う輸出分野を中心に、他の産業より生産性向上が進んでいると一般的に考えられている。また、生産額の約2割を輸出が占めていることもあり、サービス産業などの内需型産業と比較すると国際的な経済情勢や為替に左右されやすく、それが労働生産性の動向にも影響を及ぼしている。

製造業の労働生産性は、リーマン・ショックの影響で2008年第3四半期から2009年第1四半期にかけて大きく落ち込んでいる（図31参照）。その後、2010年代に入ってから、ゆるやかに回復基調となっている。現金給与総額指数をみても、労働生産性



(資料) 日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)

注: 労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMAを利用。

指数と同様に、上昇基調にある。2018年度の労働生産性上昇率は+0.7%となっており、2017年度(+2.0%)から減速したものの、依然としてプラスを維持している(図32参照)。これは、大規模な金融緩和によって為替が円安となり、輸出が促進された結果だと考えられる。ただ、2017年には1ドル118円台まで値を付けたが、最近の米中貿易摩擦によって2018年3月には一時1ドル104円台となる等、為替が円高傾向となっている。それが日本の輸出にも影響を与え、2018年度の労働生産性上昇率がプラスとなったものの、上昇幅を小さくした可能性もある。

産業別に2018年度の動向をみると、電子部品・デバイス(+11.4%)や業務用機械(+5.7%)、汎用機械(+4.8%)、生産用機械(+3.2%)など13産業で労働生産性上昇率が前年度比プラスであった。特に、家具工業(+2.6%)やゴム製品工業(+1.6%)、非鉄金属工業(+0.9%)、業務用機械、情報通信機械(+0.5%)では、2017年度の労働生産性上昇率がマイナスであったことを踏まえると、2018年度は回復傾向にあったと考えられる。

一方、鉱業(-4.6%)、木材・木製品工業(-4.2%)、金属製品工業(-3.7%)、印刷業(-2.6%)等8産業で労働生産性上昇率が前年度水準を下回った。特に、各年の労働生産性上昇率をみてみると、鉱業(-4.6%)は労働生産性の上昇トレンドが2009年から続いていたが、2018年度は鈍化している。また、鉄鋼業(-0.5%)では2011年以来上昇率がマイナスの状況が

図33 産業別に見た労働生産性と現金給与総額指数(2018年度)

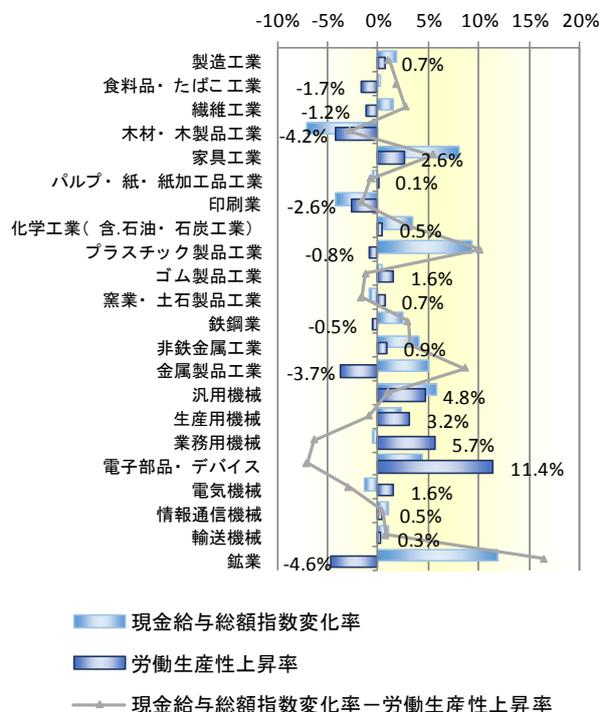
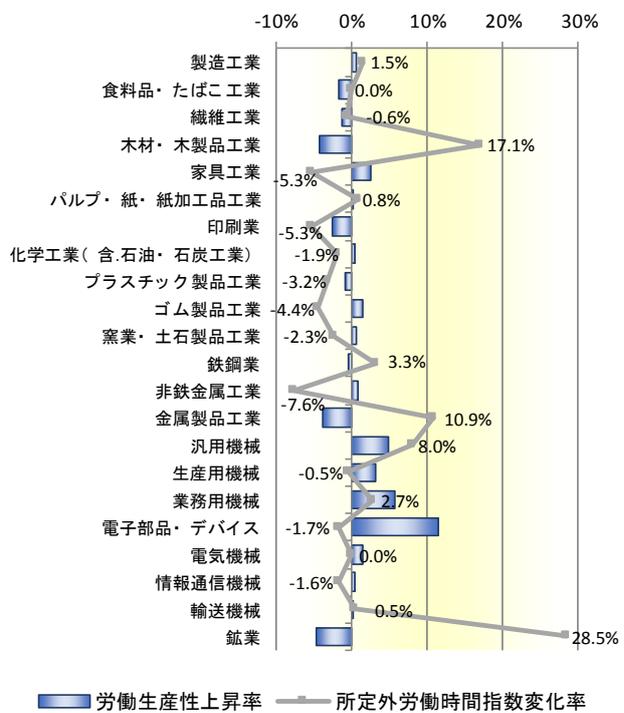


図34 産業別に見た労働生産性と所定外労働時間(2018年度)



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
 ※図中の数値はそれぞれ労働生産性上昇率、離職指数の変化率を示す。

続いている。大規模な企業合併や買収が続いているものの、産業全体の労働生産性は停滞しているといつてよい。ただし、2015年度は−6.8%、2016年度は−1.2%であることと比べると、2017年度(−0.2%)と2018年度はマイナス幅が縮小している。製造業向け、建設業向けの内需が堅調に推移していることと、中国の鋼材輸出量が頭打ちしたことから日本メーカーの輸出は増加が予想されるため、鉄鋼業の労働生産性は上昇傾向に転じると考えられる。

機械産業の労働生産性上昇率についてみると、汎用機械や生産用機械、業務用機械、電気機械(+1.6%)、情報通信機械(+0.5%)、輸送機械(+0.3%)の全てでプラスとなっている。一般的に汎用機械や生産用機械等の機械産業は受注生産型であることから、需要家の設備投資が国内外で2018年度に活発化し、生産活動が回復した影響が大きい。機械受注統計調査(内閣府)によると、2018年度の機械の総受注額は、29兆320億円であり、前年度比が+1.9%でプラスとなっている。うち、外需による受注額も、12兆1130億円で前年度比が+1.0%とプラスになっている。

なお、賃金(現金給与総額指数)はこうした状況にあっても、主要21産業のうち鉱業(+11.9%)、プラスチック製品工業(+9.4%)、家具工業(+8.1%)、汎用機械(+5.8%)、金属製品工業(+5.0%)等の15産業で上昇している。特に、食料品・たばこ工業(+0.2%)、繊維工業(+1.6%)、プラスチック製品工業、鉄鋼業(+2.5%)、金属製品工業(+5.0%)、鉱業といった6産業では、労働生産性上昇率がマイナスとなる中で、現金給与総額指数が上昇した。現金給与総額指数の上昇幅が労働生産性上昇率を上回ったのは12産業にのぼっており、2018年度の決算について好調な見通しの企業が多かったことなどもあり、生産効率の改善を超えるペースで賃金が上昇するようなケースが幅広い産業で見られた。

さらに、所定外労働時間指数についてみると、鉱業(+28.5%)、木材・木製品工業(+17.1%)、金属製品工業(+10.9%)、汎用機械(+8.0%)、鉄鋼業(+3.3%)などの10産業で上昇している(図34参照)。一方、非鉄金属工業(−7.6%)、家具工業(−5.3%)、印刷業(−5.3%)、ゴム製品工業(−4.4%)、プラスチック製品工業(−3.2%)等11産業で所定外労働時間指数は減少している。特に、家具工業、化学工業(−1.9%)、ゴム製品工業、窯業・土石製品工業(−2.3%)、非鉄金属工業、生産用機械(−0.5%)、電子部品・デバイス(−1.7%)、情報通信機械(−1.6%)の8産業については、所定外労働時間指数が減少している中で、労働生産性が上昇している。こういった産業では、所定外労働時間を減らすような業務効率化の取組みが、生産性の向上にうまく結びついている産業といえよう。

② 足もとの労働生産性の動向

足もとの労働生産性をみてみると、2019年第2四半期(4~6月期)の前年同期比で算出した労働生産性上昇率は、製造業全体(-0.4%)ではわずかにマイナスとなっている。製造業20産業について詳しくみてみると、情報通信機械(+11.0%)、木材・木製品工業(+3.9%)、食料品・たばこ工業(+2.5%)、ゴム製品工業(+2.8%)、金属製品工業(+2.5%)等9産業で労働生産性が上昇している。

特にゴム製品工業は、低燃費タイヤ等の高付加価値タイヤが好調なことや、建設機械、工作機械向けの高圧用ホースの需要拡大、半導体製造装置や産業用ロボット向けの伝動ベルトやチューブ製品の需要拡大等を背景に労働生産性上昇率は2018年第1四半期から6四半期連続でプラスとなっていることが確認できる。また、情報通信機械や輸送機械(+1.9%)といった産業は、市場環境が変動しやすく、生産活動の振幅が比較的大きい。このことも、製造業の生産性の動向に影響を及ぼしている。

賃金についても、足もとでは7産業で引き続き上昇している。前年同期比で現金給与総額指数をみてみると、製造業全体(+0.3%)ではプラスの上昇率となっており、労働生産性上昇率(-0.4%)を上回っている。賃金と労働生産性が同率で推移することが企業としても労働者としても合理的で望ましいが、前年同期の賃金変化率(+2.6%)が労働生産性上昇率(+0.3%)よりも高い状況であったことをあわせて考えると、賃金と労働

図35 足もとの労働生産性と現金給与総額指数(2019年第2四半期)

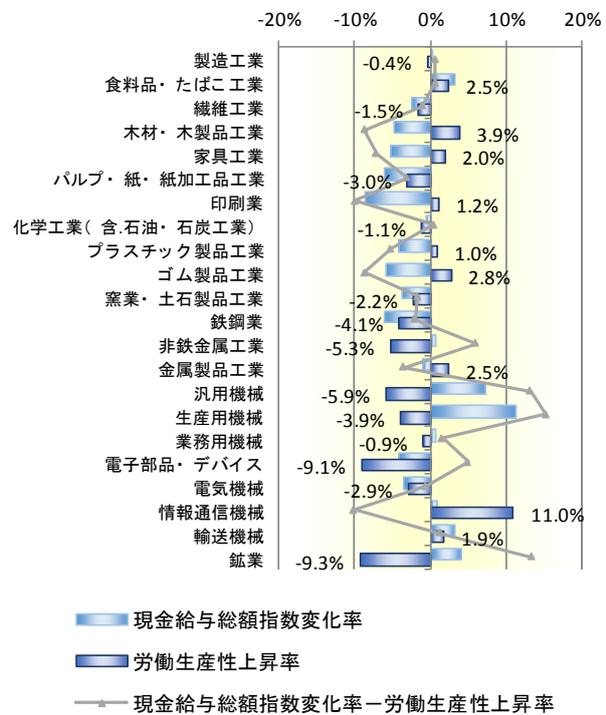
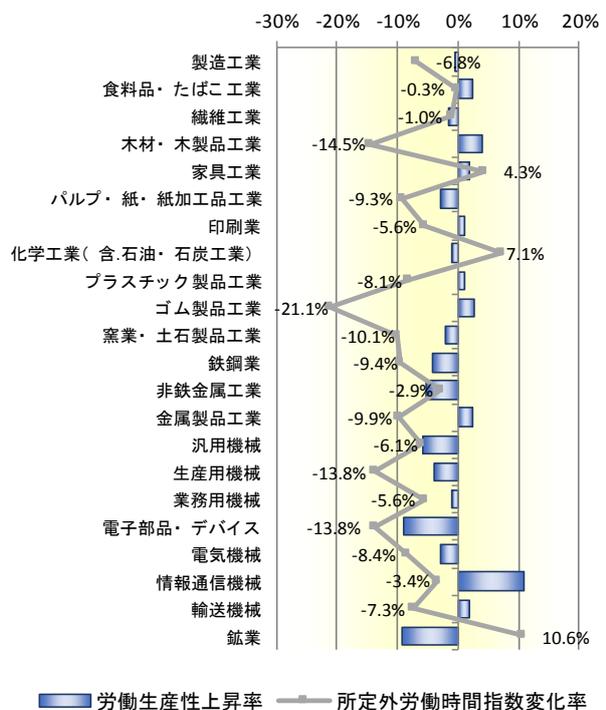


図36 足もとの労働生産性と所定外労働時間の動向(2019年第2四半期)



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

生産性が足もとで調整過程にあるものと推察される。

賃金の変化率について製造業を詳細にみると、プラスとなった産業として、生産用機械(+11.4%)、汎用機械(+7.4%)、食料品・たばこ工業(+3.2%)、輸送機械(+3.2%)、情報通信機械(+1.0%)等7産業が観察される。特に、非鉄金属工業(+0.8%)、汎用機械、生産用機械、業務用機械(+0.7%)は、労働生産性上昇率がマイナスであるが、現金給与総額指数の変化率はプラスである。生産効率の改善は一段落したものの、徐々に賃金が上昇するようなケースが観察されている。

所定外労働時間の動向をみると、製造工業(-6.8%)では前年同期比でマイナスの変化率となっている。製造業を詳しくみると、所定外労働時間の変化率がプラスなのは、家具工業(+4.3%)、化学工業(+7.1%)の2産業であり、それ以外の18産業ではマイナスとなっている。一方、雇用者数と労働時間を考慮した労働投入の前年同期比を確認すると、製造業全体(-1.9%)はマイナスであり、産業別にみても20産業中2産業でプラス、18産業でマイナスである。所定外労働時間や労働投入が減少し、労働生産性の上昇率がマイナスであることを考慮すると、製造業では働き方改革がある程度浸透し、所定外労働時間を減らして、労働投入も減らしているが、それが足もとで生産性の向上に結びついているとは今の段階ではいえない。ただ、働き方改革は一朝一夕で効果があらわれるものではないため、近い将来、生産性が上昇に転じる可能性もある。今後とも注視していく必要がある。

③ 製造業主要業種の労働生産性の動向

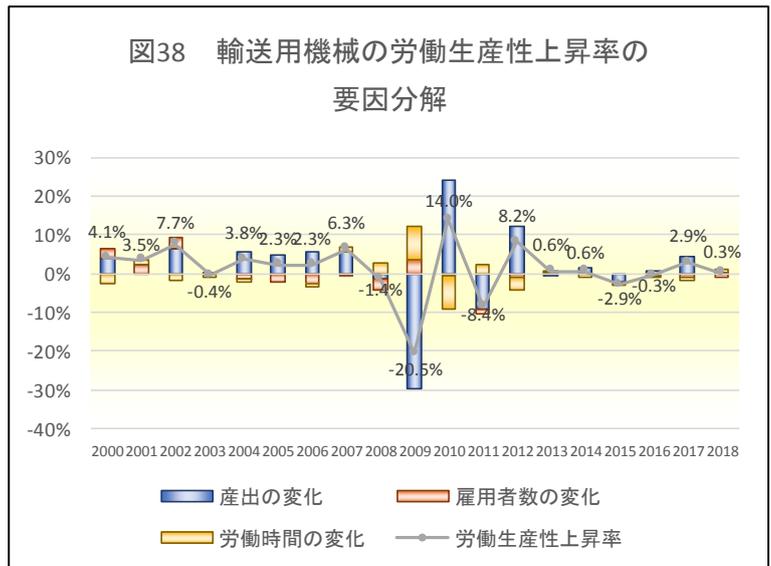
輸送機械

輸送機械の労働生産性は、2008年に発生したリーマン・ショックや2011年に発生した東日本大震災で大きく低下したが、その後は持ち直している(図37参照)。2012年以降の輸送機械の労働生産性は1年~1年半程度のスパンで上昇局面と低下局面を繰り返す形で循環的に推移している。そして、振幅がだんだん小さくなりながら、2018年後半から足もとまでは上昇局面が続いている。それに伴って、現金給与総額も上昇傾向が続いている。

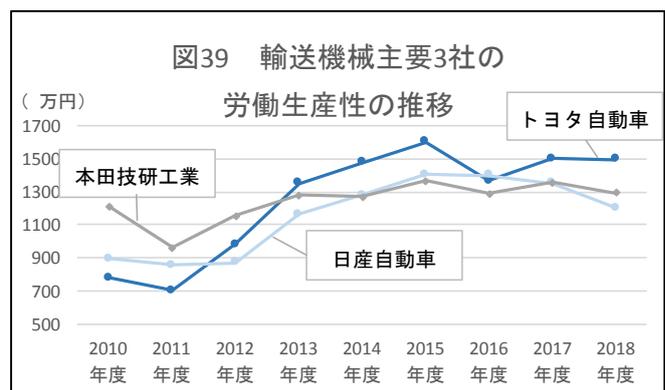


各年の労働生産性上昇率をみると、2015年度(-3.8%)と2016年度(-0.3%)にマイナスとなったが、2017年度(+2.9%)、2018年度(+0.3%)にはプラスとなっている(図38参照)。労働生産性上昇率をアウトプット(産出)、雇用者数、労働時間の変化に分解してみると、2017年度はアウトプットの増加(+4.6%)が労働生産性の上昇につながっている。2017年度の前年度比でみると、自動車の国内生産台数が+5.3%、販売台数も+5.3%と増加しており、国内のアウトプットの増加が労働生産性の上昇に寄与している¹⁵。一方、2018年度は、アウトプットの増加は+0.5%と減速し、雇用者数の増加が+0.8%となっているが、労働時間が-0.6%と減少し、結果として労働生産性がプラスとなっている。労働時間が減少する中でアウトプットが増加していることからすると、労働の効率化が図られていることがわかる。

ただ、大手自動車各社の労働生産性は、各社異なる傾向を持つ。2011年度から2015年度までは、トヨタ自動車や日産自動車、本田技研工業の自動車大手各社の労働生産性は上昇傾向にあった。その後、トヨタ自動車の労働生産性は2016年度に低下するものの、2017年度に回復し、2018年度はほぼ横ばいとなっている。営業面の努力や原価改善の努力を継続的に行って効率化に努めているだけでなく、MaaS (Mobility as a Service)¹⁶ビジネスも積極的に推進している。配車アプリ運営大手のグラブや、ライドシェア大手のウーバーと協業しつつ、ソフトバンクと戦略的提携に合意している。このような取組みは、現時点での生産性には反映されないかもしれないが、将来的にはアウトプットを確保し、生産性を向上させることにつながるであろう。



(資料) 日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)
 注: 労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMAを利用。



(資料) 日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
 ※ 各社の財務データ(連結決算ベース)をもとに従業員1人あたり売上総利益を労働生産性として計測。
 ※ 従業員数: (当期期末従業員数+前期期末従業員数)/2+平均臨時従業員数

¹⁵ 一般社団法人日本自動車工業会による。

¹⁶ 国土交通省は、MaaSを「ICTを活用して交通をクラウド化し、公共交通か否か、またその運営主体にかかわらず、マイカー以外の全ての交通手段によるモビリティを一つのサービスとしてとらえ、シームレスにつながる新たな移動の概念」と定義している。

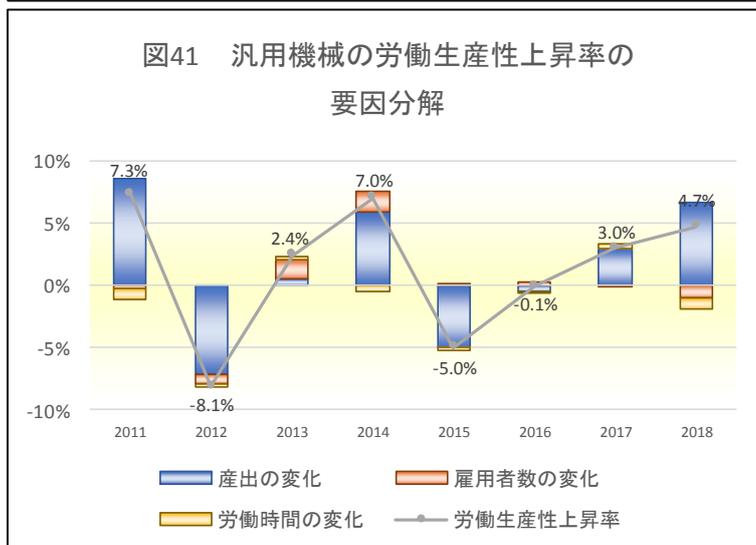
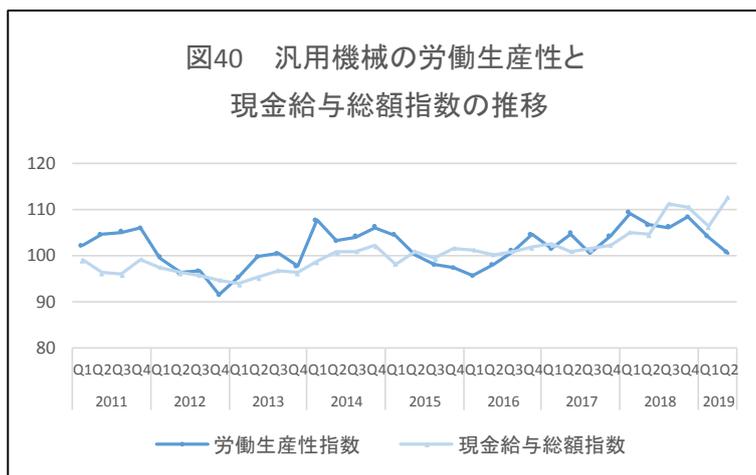
日産自動車の労働生産性は、2016年度と2017年度は横ばいで推移したものの、2018年度には低下傾向に転じている。2018年11月に社長兼最高経営責任者が更迭されるなどして経営に混乱が生じたことや、強気な経営計画によるひずみが生じていたと指摘されており、そうしたことが生産性にも影響した可能性がある。

本田技研工業の労働生産性は、2016年度に低下し、2017年度に回復するものの、2018年度に再び低下している。これは、世界戦略車の派生車種が増加したことや、北米向けや中国向けに販売する地域専用車種が増加したことにより、生産効率が低下していること等が原因と考えられる。軽自動車「N-BOX」は評判が良く、2018年度で最も新車販売台数が多い車種であったが、軽自動車は世界展開しない日本の規格であり、また、利益率が低いことから、軽自動車を多く販売してもアウトプットを大きく増加させることにはつながりにくい。ただ、今後は量産車の開発や部品の共有を進めることを計画しており、一連の取組みが十分に進めば、労働生産性は上昇傾向に転ずる可能性がある。

汎用機械

汎用機械の労働生産性は、1年程度のスパンで上昇局面と下降局面を繰り返している。(図40参照)。生産性の上昇率は2018年第1四半期から第4四半期まではプラスであったものの、2019年度は第1四半期、第2四半期ともにマイナスとなっている。これは、米中の貿易摩擦解決の目処が立たない状況で、企業のサプライチェーンの管理等に不確実な状況が続いており、設備投資がしにくく、結果として汎用機械の受注がされにくいことが影響していると考えられる。

各年の労働生産性上昇率を要因別に確認すると、2011年(+7.3%)、2013年(+2.4%)、2014年(+7.0%)、2017年度(+3.0%)、2018年度(+



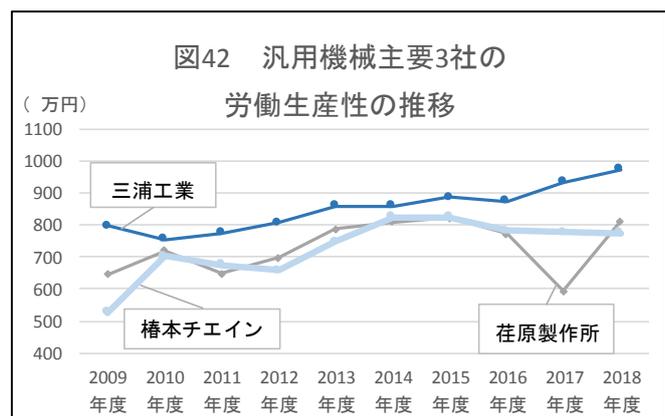
(資料) 日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)
注: 労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMAを利用。

4.7%) はプラスであった。一方、それ以外の年はマイナスとなっており、変動が大きい(図 41 参照)。一般的に汎用機械などの機械産業は受注生産型であり、顧客企業の設備投資状況に依存する。設備投資は毎年一定に行われるものではなく、ある程度の変動がある。この変動が、汎用機械の労働生産性上昇率の変動の一因であると考えられる。また、2018 年度はアウトプットが前年度比で+6.6%と増加しており、労働生産性の上昇率がプラスになる主な要因となっている。これは、人手不足にともなう省力化や自動化への設備投資に関する関心の高まりや、安定的に為替相場、2020 年東京オリンピック・パラリンピックに関連する投資が活発なことが一因となっていると考えられる。雇用者数(+1.0%)、労働時間(+0.9%)も増加しており、労働投入を上回るアウトプットの増加が労働生産性の向上に寄与している。

汎用機械に関連する主要各社の労働生産性上昇率の動向をみると、小型ボイラー大手の三浦工業は、2010 年度以降、労働生産性が上昇傾向にある。食品や化学産業向けの小型貫流ボイラーやランドリー事業、海外向けの省エネルギー・環境負荷低減を目的としたボイラーの販売などが好調だったことが、近年の労働生産性の上昇につながっている。

ポンプ最大手の荏原製作所の労働生産性は、2011 年度から 2015 年度までは上昇傾向にあり、2016 年度と 2017 年度(595 万円)に大きく低下したものの、2018 年度(813 万円)には回復している。東日本大震災を受けて水関連インフラの需要が大きくなっているが、原子力発電所の稼働停止により同施設向けの需要が減退し、ポンプの国内市場は縮小傾向にある。一方、海外市場は、インフラ整備需要が拡大傾向にある途上国向けが増加傾向にある。荏原製作所は、インドネシアでポンプ関連企業を買収し、中南米でもポンプメーカーの M&A を積極的に行いつつ、ベトナム工場の拡張や、南アフリカに拠点を新たに設立する等、海外の製造、販売・サービス網を増強している。また、海外の製油所向けの特注ポンプの保守サービス体制も整え、営業体制を強化している。これらの取組みが、2018 年度の労働生産性向上の一因となっていると考えられる。

産業機械向けや自動車向けのチェーン最大手の椿本チェインの労働生産性は、2012 年度から 2014 年度までは上昇傾向にあり、その後 2018 年度まで横ばいとなっている。近年、自動車エンジン向けのチェーンを増産するため、アメリカ工場と韓国工場を拡張している。また、2018 年にはアメリカのセントラル・コンベヤー・カンパニーと、



(資料) 日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
 ※ 各社の財務データ(連結決算ベース)をもとに従業員1人あたり売上総利益を労働生産性として計測。
 ※ 従業員数：(当期期末従業員数+前期期末従業員数)/2+平均臨時従業員数

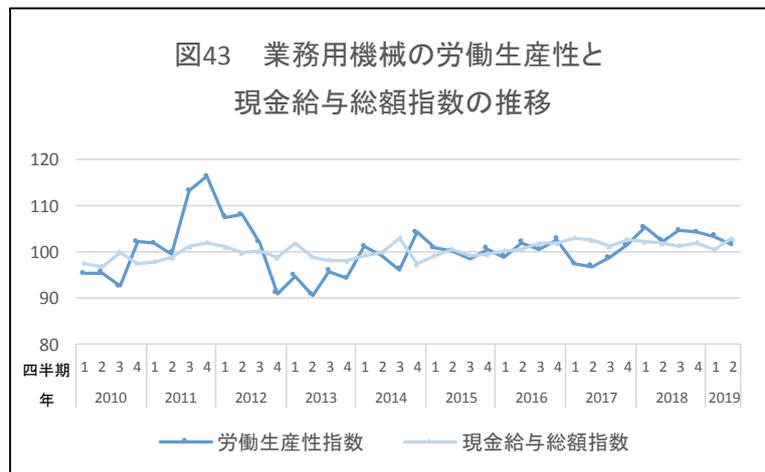
同社子会社 5 社を買収し、グローバルでのマテハン機器の製造販売を強化している¹⁷。2018 年度の海外売上高比率は 70% となっており、国内だけでなくグローバルに事業を展開していることが、近年の労働生産性の安定した推移に寄与している。

業務用機械

足もとの業務用機械の労働生産性上昇率は、2019 年第 2 四半期で -0.7% となっている（図 43 参照）。前節の汎用機械と同様に、1 年から 1 年半程度のサイクルで上昇局面と下降局面を繰り返している。2018 年第 1 四半期から第 4 四半期まではプラスであったが、2019 年度に入ると、第 1 四半期、第 2 四半期はマイナスとなっている。各年の労働生産性上昇率を確認すると、2018 年度は前年度比 +5.6% とプラスになっている

（図 41 参照）。要因別にみると、アウトプットが増加し（+5.2%）、雇用者も増加（+0.5%）したが、労働時間は減少（-0.9%）している。2020 年を目標とする新成長戦略において支援対象とされた先端的な研究開発を実施するにあたり、計測・分析機器は基盤となることから、政策的に計測・分析機器に注目が集まっている。また、今後普及が進むと予想される電気自動車向けに、自動車メーカーが共同で計測・分析組織を作る動きもあり、計測・分析機器への需要は大きい。このような需要拡大要因が、生産性の上昇傾向の一因であると考えられる。

業務用機械の主要各社の労働生産性をみてみると、分析・計測機器大手の堀場製作所



（資料）日本生産性本部「生産性統計」（2015 年 = 100）
注：労働生産性指数は季節調整済値、X-12-ARIMA を利用。

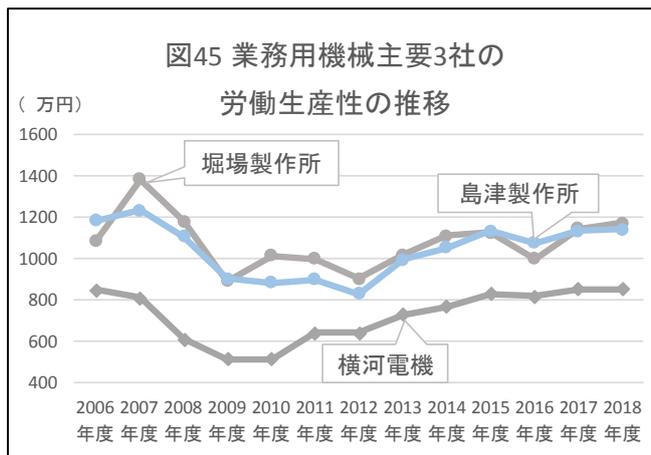
¹⁷ マテハンとはマテリアルハンドリングの略称。物流業務を効率化するために用いられる作業機械を指す。

は、2012年度から2015年度まで上昇傾向にあり、2016年度に低下するものの、2017年度、2018年度には再び上昇傾向に転じている。自動車排ガス計測に関する需要の拡大や、電気自動車に関連する試験装置への需要拡大から、それらを開発、生産する同社のアウトプットが増え、生産性の向上に寄与している。

計測や医療用、航空、産業機器等の精密機器大手である島津製作所の労働生産性は、2012年度から2015年度

まで上昇傾向にあり、その後、横ばいとなっている。同社は、中国における環境対策強化を背景に、環境計測機器の売上が好調である。また、海外の石油大手と海洋開発無線の共同研究を始める等、海外企業と積極的にコラボレーションを行っており、これらの取組みが生産性を高い水準で維持している要因となっている。

工業計器国内首位の横河電機の労働生産性は、2010年度以降、上昇傾向が続いている。同社は、2018年度から開始する中期経営計画を策定し、その中で「グループ全体最適による生産性向上」を掲げ、継続的なコスト競争力の強化や、社員の研修などを積極的に進めている。「既存事業の変革」も掲げており、顧客の既設設備の生産性向上にむけた課題解決と運用保守を行うビジネスが堅調である。前者の取組みによる労働投入の効率化と、後者の取組みによるアウトプットの増加が、生産性の上昇傾向として表れている。



(資料) 日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
 ※ 各社の財務データ(連結決算ベース)をもとに従業員1人あたり売上総利益を労働生産性として計測。
 ※ 従業員数：(当期期末従業員数+前期期末従業員数)/2+平均臨時従業員数