

日本の労働生産性の動向 2020

【要約】

1. 2019年度の時間当たり名目労働生産性は4,927円。実質（時間当たり）労働生産性上昇率は、2019年度は+1.2%だったものの、2020年4～6月期は前期比-2.7%と大幅マイナス

- ・2019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4,927円。2011年度を境に上昇が続いていた時間当たり名目労働生産性は、2018年度に7年ぶりに低下したが、2019年度になって再び上昇へと転じている。
- ・2019年度の物価上昇（+0.8%）を織り込んだ時間当たり実質労働生産性上昇率は前年度比+1.2%。働き方改革による労働時間短縮などが寄与し、2018年度（-0.4%）から1.6%ポイント改善した。
- ・コロナ禍の影響もあり、2020年4～6月期の実質労働生産性上昇率（季節調整済値ベース）は、前期比-2.7%と大幅なマイナスになっている。ただし、実質労働生産性上昇率のマイナス幅は、企業の営業自粛などによって労働時間短縮が進んだことが影響し、実質経済成長率のマイナス幅より小さくなっている。

2. 2019年度の日本の1人当たり名目労働生産性は821万円。実質（1人当たり）労働生産性上昇率は-0.8%と、2年連続でマイナス

- ・2019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821万円で、前年度（2018年度）とほぼ同水準であった。
- ・実質ベースの時間当たり労働生産性上昇率は前年度比-0.8%。2年連続で前年度比マイナスとなったが、2018年度（-1.5%）から0.7%ポイント改善している。

【目次】

1. 2019年度の日本の時間当たり労働生産性は4,927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.....	13
(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	24

1

2019年度の日本の時間当たり労働生産性は4,927円 ～1人あたりでは821万円、時間あたりでは前年度比プラスに転換～

(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、2019年後半に中国で発生した新型コロナウイルスに大きな影響を受ける状況が続いている。2019年度は、2020年1～3月期に中国だけでなく国内でも消費自粛や生産活動の停滞が顕在化し始めたことに加え、10月の消費税率引き上げに伴って消費が落ち込んだこともあり、実質経済成長率が±0%にまで落ち込んだ。

また、内閣府の景気動向指数研究会が、2018年10月を境に景気後退局面に転じたと暫定的に設定している。2019年度以降を概観すると、景気動向指数(CI一致指数)の基調判断は2019年5～7月こそ「下げ止まり」とする基調判断だったものの、8月から2020年7月まで「悪化」の基調判断が続いている。もっとも、直近の2020年9月をみると、「下げ止まり」へと再び引き上げられている。このような判断からすると、2019年度を通じて景気が後退していた公算が高く、足もとでも景気はやや弱含みの局面が続いているとみられる。

一方、内閣府「月例経済報告」(2020年10月)では、「景気は、新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にあるが、持ち直しの動きがみられる。」としている。また、2019年度は2019年4月から2020年2月まで「緩やかに回復している」とする基調判断を維持していた。2020年4～5月こそ「極めて厳しい状況にある」であったものの、そこから少しずつ基調判断が好転しつつあり、景気動向指数よりもややポジティブな表現になっている。とはいえ、いずれの基調判断においても、2019年度から足もとにいたるまで、景気は情勢が変化しつつも良好とはいえない状況が続いていることがみてとれる。

そうした中、労働生産性がどのように推移しているのかについて、ここでは2019年度及び足もとの動きを中心に概観することにした。

図1 日本の名目労働生産性の推移

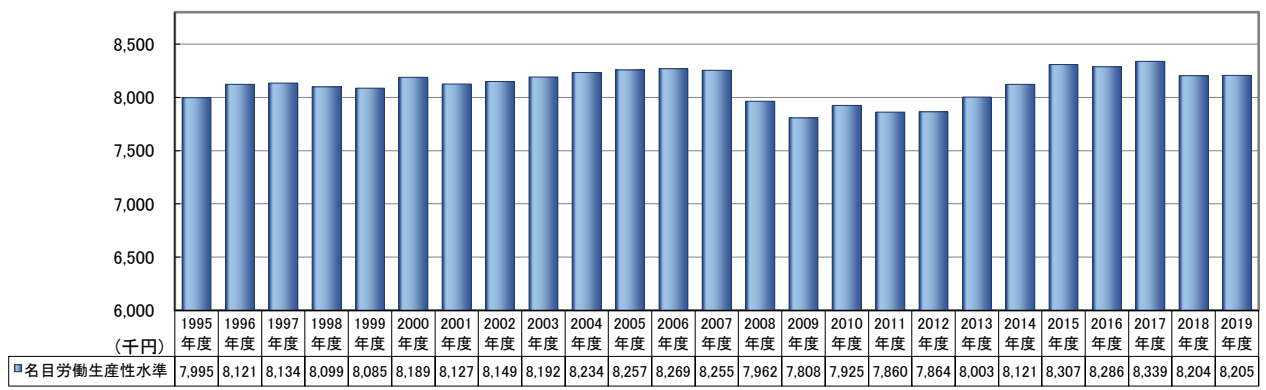
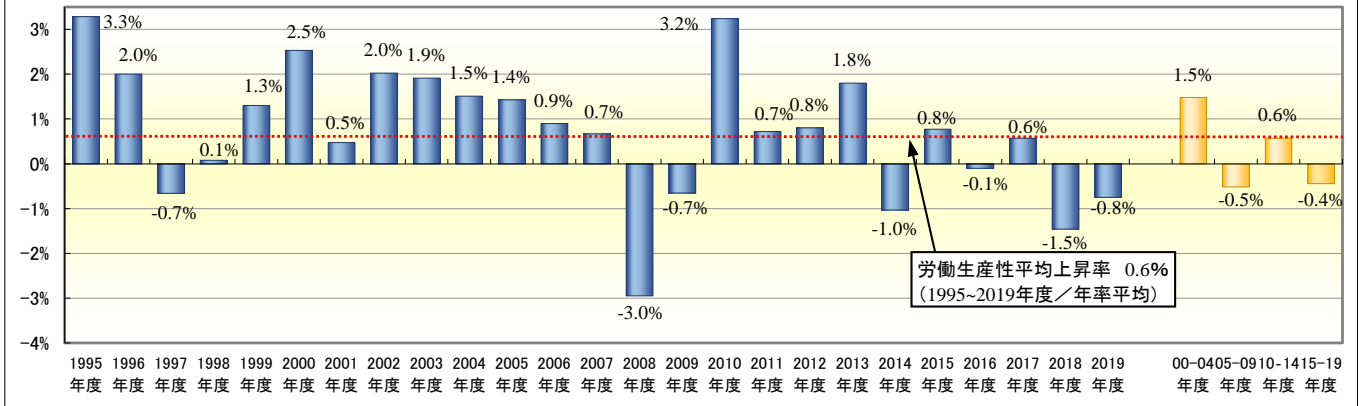


図2 日本の実質労働生産性上昇率の推移(1995～2019年度)



年度ベースでみた日本の就業者 1 人当たり名目労働生産性は、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が、ここ数年をみるとやや停滞気味の状況が続いている。2019 年度の名目労働生産性水準(就業者 1 人当たり)も 821 万円と、前年度とほぼ同水準であった(前年度比+0.02%/図 1 参照)。

また、物価変動を考慮した実質ベースの労働生産性上昇率は-0.8%(2019 年度/前年度比)と、2 年連続のマイナスとなった(図 2 参照)。実質労働生産性上昇率は、2010 年代前半こそプラス基調が続いていたが、その後プラスとマイナスが交錯するような状況に転じている。そして、2018、2019 年度になって連続してマイナスとなるなど、このところ弱含みの状況が続いている。一方で、物価変動を示す GDP デフレーター(+0.8%/2019 年度)をみると、2018 年度のマイナス(-0.2%)から一転してプラスに転じており、このところ±1%を超えない範囲で推移している。物価に大きな変動があるわけではないため、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状況が続いている。

2019 年度の名目労働生産性がほぼ前年度並みであったのは、経済規模が名目ベースでみるとかろうじて拡大したものの、人手不足への懸念から企業が雇用に積極的な姿勢を続けていたことが影響している。2019 年度の就業者数は 6,733 万人と、前年度から 52 万人増加した。内訳をみると、65 歳以上の増加が 30 万人と、生産年齢人口(15 歳以上 65 歳未満)の増加(23 万人)よりも大きくなっている。25～34 歳や 35～44 歳といった年齢層の就業者数が減少する状況とは対照的で、就業者の平均年齢の上昇にもつながっている。

理論的にみると、就業者 1 人当たりでみた実質労働生産性上昇率は、実質経済成長率から就業者増加率を差し引いたものに等しい。したがって、1 人当たり実質労働生産性上昇率がマイナスであったのは、実質経済成長率が±0%と停滞する中で、(労働生産性の低下要因となる)雇用の増加がまだ続いていたことによるものである。このことは、雇用動向が景気よりも遅れて連動する傾向にあることを示している。

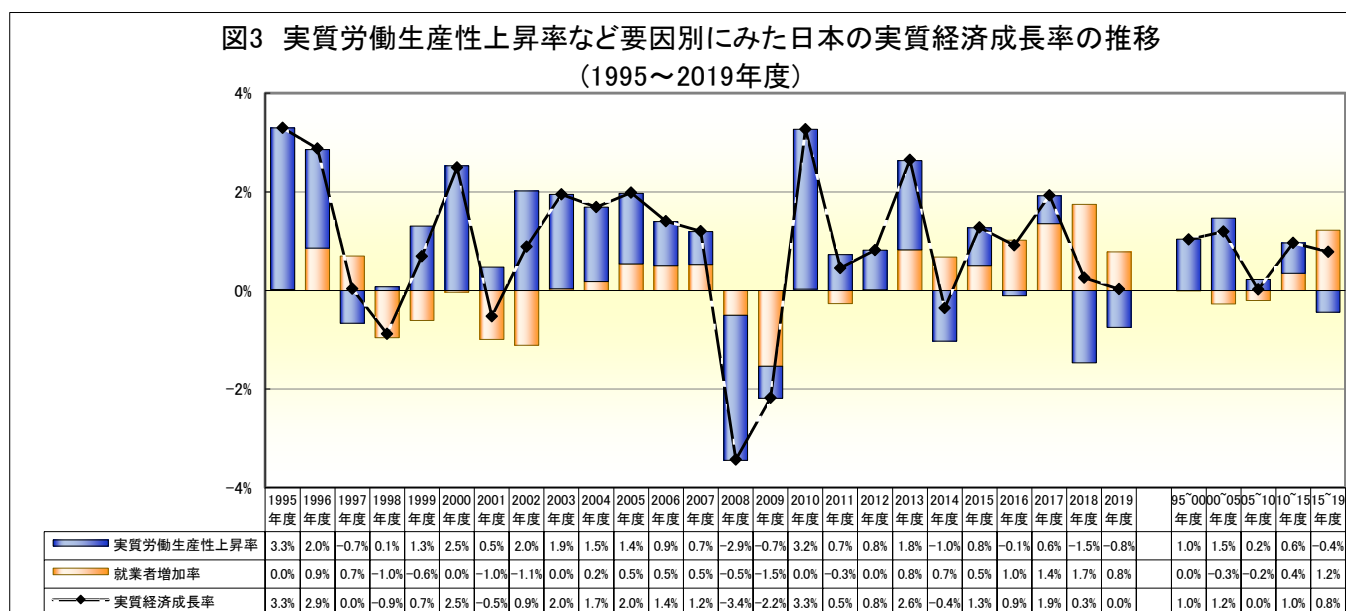
(2) 労働生産性と経済成長や豊かさとの関係

実質労働生産性上昇率と実質経済成長率、就業者増加率の関係性について、経済成長率を軸に組み替えると

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

の関係式が成り立つ。この関係式からすると、近年は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続いている。2010年代前半までは、就業者数が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いているが、2019年度の実質経済成長率が±0%にとどまったのは、就業者が増加したことによる寄与(+0.8%)を、(1人当たり)実質労働生産性上昇率の落ち込み(-0.8%)が相殺してしまったためとみることができる(図3参照)。

就業者の増加は、医療、福祉(前年度比+12万人)や労働者派遣業や各種事業サービスなどが分類されるサービス業(+9万人)、教育、学習支援業(+8万人)といった分野で目立つ²。ただ、就業人口の多い卸売、小売業(-4万人)や建設業(-3万人)では就業者が減少しており、宿泊業、飲食サービス業(2018年度+20万人→2019年度+1万人)や医療、福祉(同+23万人→+12万人)でも就業者の増加幅が大幅に縮小している。2019年度の正規従業員数(3516万人)は前年度から22万人増加しているが、非正規従業員(2,163万人)も前年度から31万人増加しており、依然として正規従業員より非正規従業員の増加幅が大きくなっている。



※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)2020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)2020年4~6月期2次速報の数値に基づく。また、労働生産性計測にあたっては、毎年最新の政府統計を利用して過去分を含めて計算を行っている。そのため、国民経済計算が過去に遡及して改定を行うことなどを反映し、2018年度の生産性水準などの数値が昨年度報告と異なる。

² 文中の数値は全て総務省「労働力調査」(年度平均)による。

表1 企業の雇用人員判断（日本銀行「短観」）

（「過剰」 - 「不足」・%ポイント）

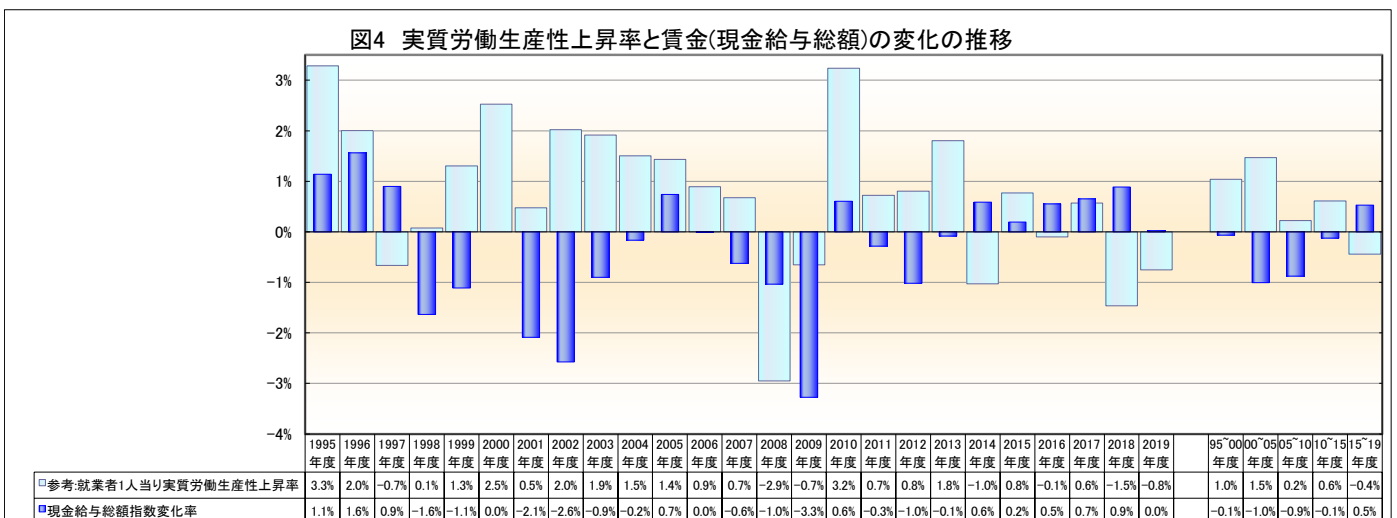
	全規模合計								大企業							
	2019年				2020年				2019年				2020年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月(予測)	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月(予測)
全産業	-35	-32	-32	-31	-28	-6	-6	-10	-23	-21	-21	-21	-20	-3	-2	-5
製造業	-26	-22	-20	-17	-15	11	10	5	-18	-14	-12	-11	-11	9	6	2
非製造業	-40	-39	-40	-40	-37	-17	-17	-20	-29	-29	-31	-31	-30	-14	-12	-13
	中堅企業								中小企業							
	2019年				2020年				2019年				2020年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月(予測)	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月(予測)
全産業	-35	-34	-32	-31	-28	-6	-7	-10	-39	-36	-36	-34	-31	-7	-6	-12
製造業	-26	-23	-20	-17	-15	11	8	3	-31	-26	-24	-20	-16	13	14	7
非製造業	-41	-40	-40	-40	-37	-17	-15	-17	-43	-41	-44	-42	-39	-19	-19	-23

※日本銀行「短観」（2020年10月公表）をもとに日本生産性本部作成。

もともと、雇用に対する足もとの企業の認識をみると、コロナ禍で経済が収縮したことで、これまでのように人手不足と感じる企業は大幅に減少している。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 / 2020年9月調査)によると、製造業では既に2020年6月に雇用人員が過剰と認識する企業の方が多くなっており(=雇用人員判断D.I.がプラス)、特に規模が小さくなるほどそうした認識が強くなっている。また、非製造業の同D.I.は大企業、中堅企業、中小企業いずれもマイナスの状況が続いており、依然として人手不足と認識する企業が多数派になっているものの、マイナス幅が縮小していることから企業の手不足感は急速に薄らいでいることがみてとれる(表1参照)。

また、総務省「労働力調査」によると、2010年代初めから上昇が続く就業率³は既に60%を超え、2019年度も60.7%に達している。2020年に入り、コロナ禍に伴う営業自粛や売上低迷などで就業人口が減少に転じているが、労働供給は2019年度の段階で既に上限に近いところまで到達していた可能性がある。実際、2019年度平均の完全失業率は2.4%まで低下しており、1992年以来の低水準となっている。足もとではコロナ禍で失業の増加が懸念されるようになりつつあり、失業率も3.0%(2020年8月/季節調整値ベース)に上昇している。しかし、それ

図4 実質労働生産性上昇率と賃金(現金給与総額)の変化の推移



※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)2020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。

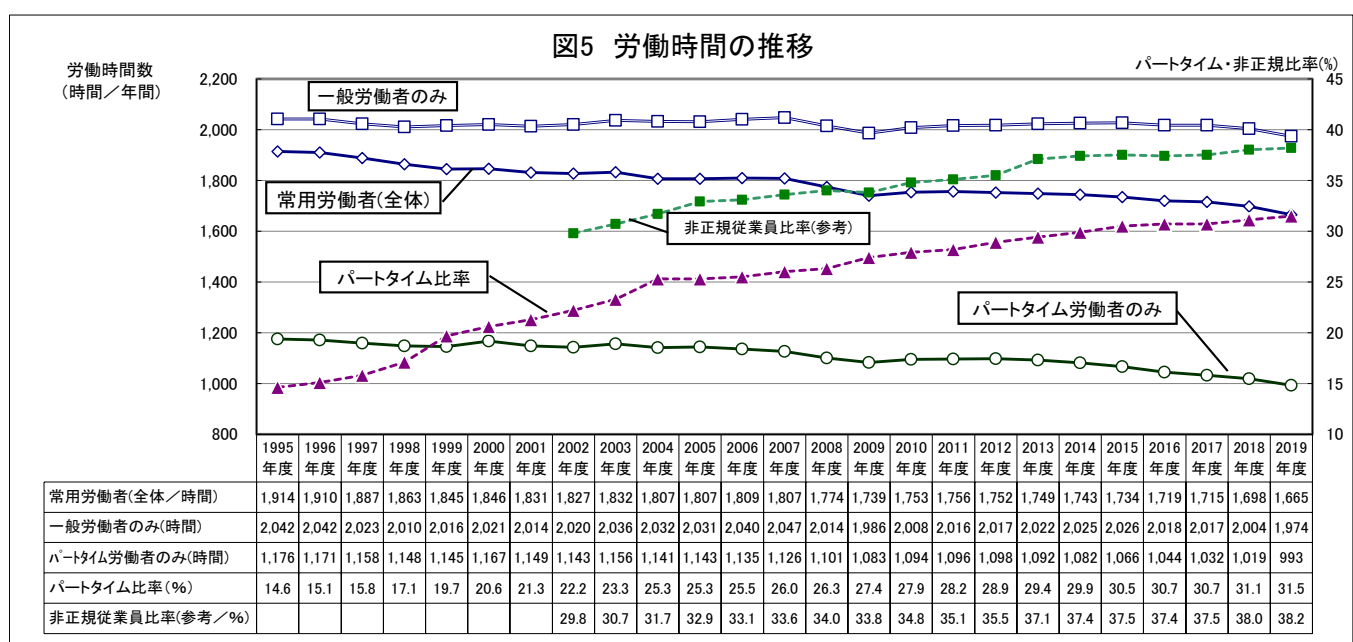
³ ここでは、総務省「労働力調査」の定義(15歳以上人口に占める就業者の割合)による数値を用いている。

は労働需給が非常にタイトな状況から緩みつつあるということに留意する必要がある。そうした状況の変化が、労働生産性の動向にも影響を及ぼしていると考えられる。

実質労働生産性上昇率や労働需給の変動は、賃金の動向にも影響する。人手不足が続けば、企業は賃金を上昇させてでも人員を確保しようとする。一方、労働生産性が上昇しなければ、賃金を上げる余力が企業に生まれない。実質労働生産性上昇率が2018、2019年度と続けてマイナスになったこともあり、2014年度から上昇が続いていた厚生労働省の現金給与総額指数は前年度比±0%(2019年度)へと落ち込んでいる(図4参照)。もっとも、近年は、政府が企業に賃上げを要請していたこともあり、実質労働生産性上昇率が一時的にマイナスとなっても賃金が上昇するなど、企業が自らの利益を削って賃金上昇をまかなうような状況もみられた。2016年度から2019年度まで4年連続で賃金上昇率が労働生産性上昇率を上回る状況が続いていたことから、企業の賃金支払余力は少しずつ圧迫されつつあったと見てよい。ここに来て賃金が頭打ちになったのは、経済情勢によるだけでなく、こうした企業の支払い余力の低下も影響していると考えられる。企業が収益性を維持しながらでなければ、今後も持続的に賃上げを行うことは難しい。そのためには、労働生産性が落ち込んでいる状況から早い段階で脱することが求められるだろう。

(3) 時間当たり労働生産性の動向

日本の労働時間は、1990年代後半に1,900時間を超えていたが、長期的な趨勢でみれば緩やかな減少が続いている。特に近年は「働き方改革」を政府が推進したこともあり、OECD加盟国平均(1,726時間/2019年)や米国(1,779時間)の水準を下回るようになってきている。かつては



※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。

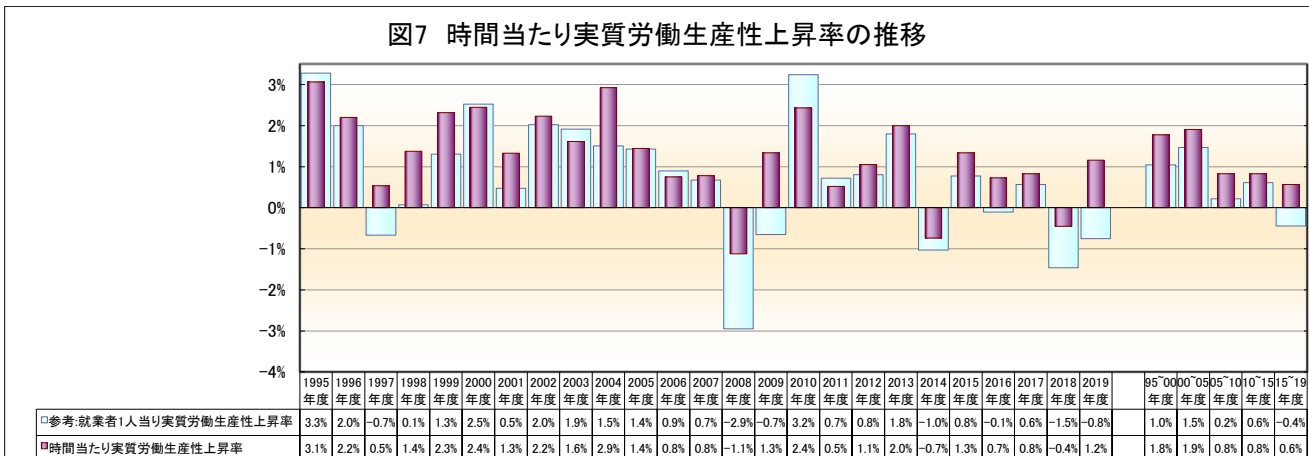
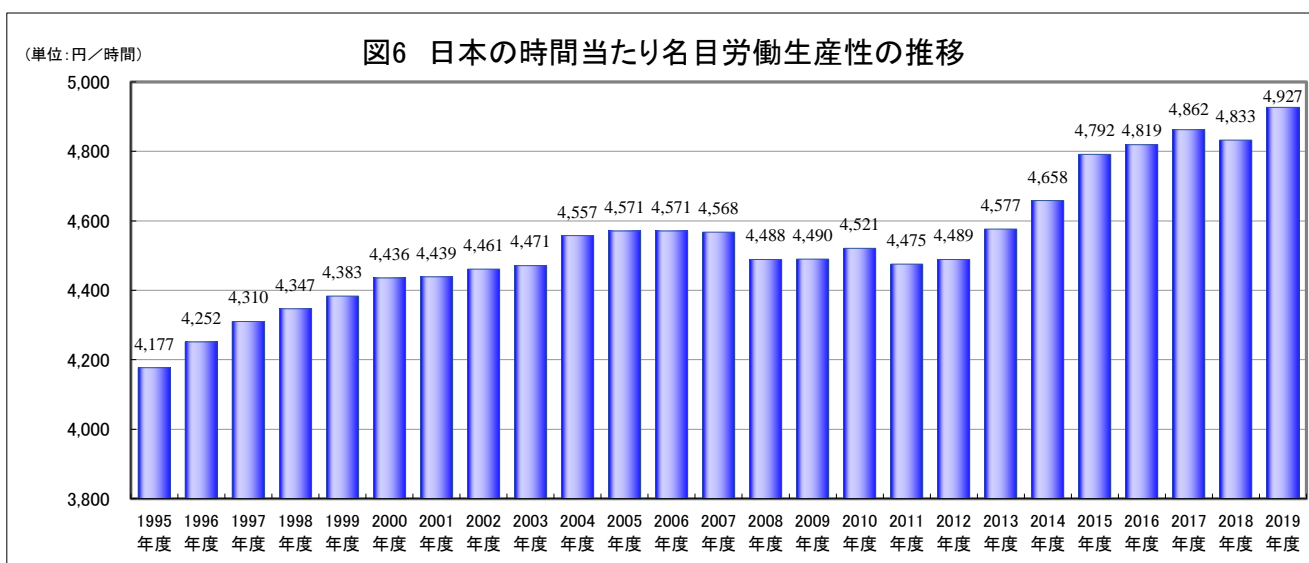
パートタイム比率：毎月勤労統計 / 非正規従業員比率：労働力調査

主要国の中でも長時間労働の国として認識されていたが、既に日本の労働時間はカナダ(1,670時間)とほぼ同程度であり、国際的にみても長い部類ではなくなってきている。

2019年度をみても、平均労働時間(1,665時間)は減少基調が続いている。2010年度からの10年間では、88時間減少していることになる。特に、正社員が多く含まれる一般労働者(1,974時間)は、リーマン・ショックの影響で労働時間が一時的に減少した2009年度以来10年ぶりに2,000時間を割り込んだ。相対的に労働時間の短いパートタイム労働者をみても、前年度より平均労働時間が減少しており、1995年度以降でみると初めて1,000時間を割り込んでいる(図5参照)。

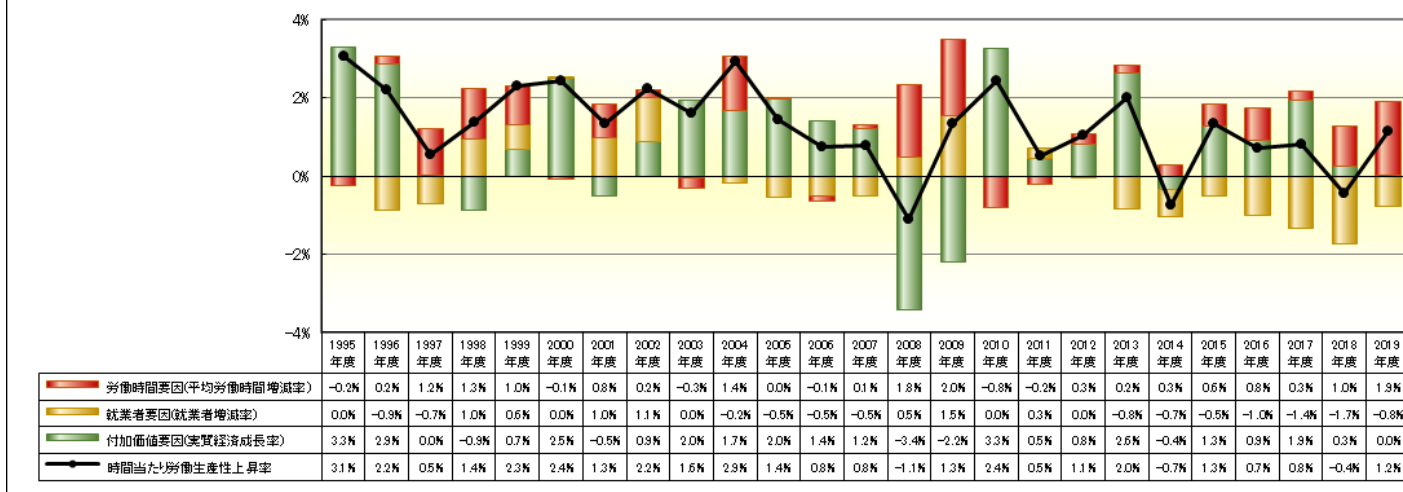
こうした労働時間の動向を反映した2019年度の時間当たり名目労働生産性(マンアワーベースの労働生産性)は4,927円であった。2011年度を境に上昇が続いていた時間当たり名目労働生産性水準は、2018年度になって7年ぶりに低下したが、2019年度に再び上昇へと転じている(前年度比+1.9%/図6参照)。

また、物価変動を加味した実質ベースでみた2019年度の時間当たり労働生産性上昇率は+1.2%であった。4年ぶりにマイナスとなった2018年度(-0.4%)と比較すると、1.6%ポイント改善している(図7参照)。



※図6・7: 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)2020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/1995~2019年度)



これは、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労働時間の短縮が2019年度に大きく進展した影響が大きい。これは、年度後半の景気減速に加え、労働時間が比較的短い非正規雇用の増加、「働き方改革」に伴う企業の労働時間短縮に向けた取り組みの進展などといった複合的な要因が寄与したものと考えられる。2019年度の労働時間の減少幅は-1.9%(=時間当たり労働生産性への寄与が+1.9%)と、2009年度以来の減少幅となっている(図8参照)。

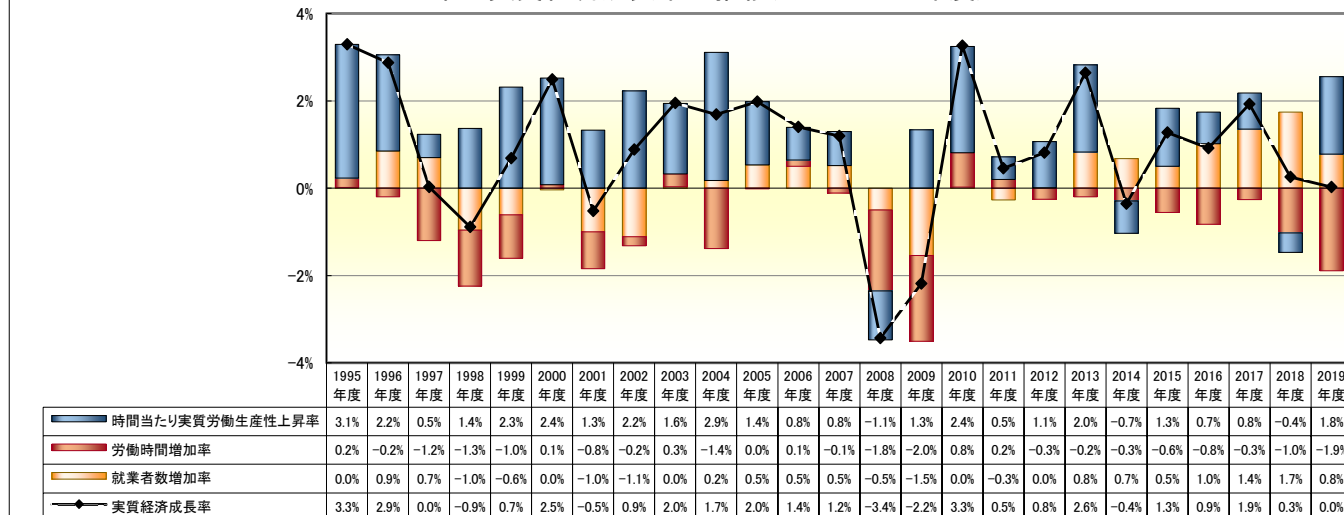
2019年度の実質労働生産性上昇率が+1.2%のプラスになったのは、実質経済成長率が±0%にとどまる中、労働時間縮減による労働生産性の押し上げ効果が、就業者が微増(前年度比+0.8%)となったことによる労働生産性の押し下げ効果を上回ったことを示している。

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。

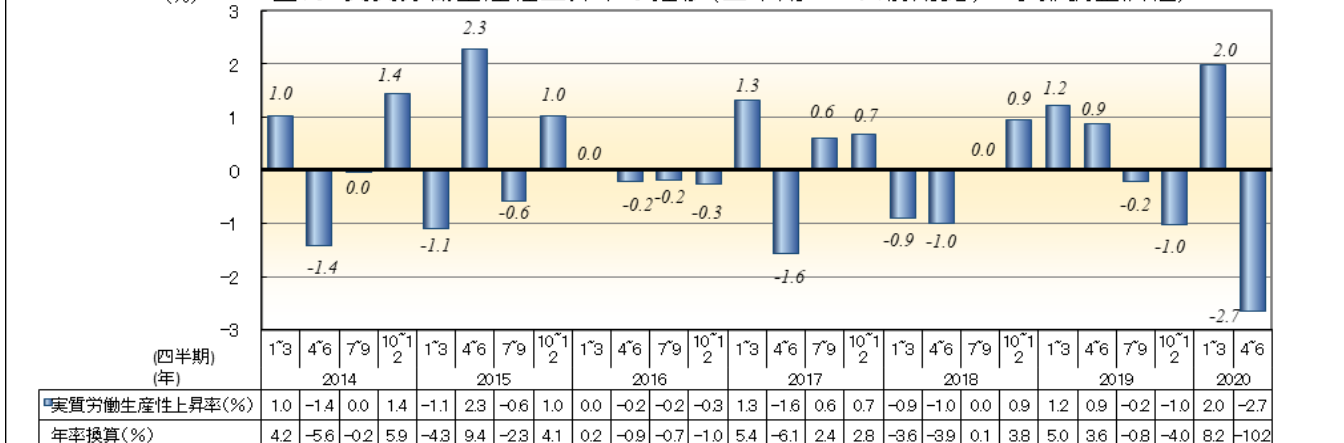
図9 時間当たり実質労働生産性上昇率など要因別にみた日本の実質経済成長率の推移(1995~2019年度)



※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)2020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。

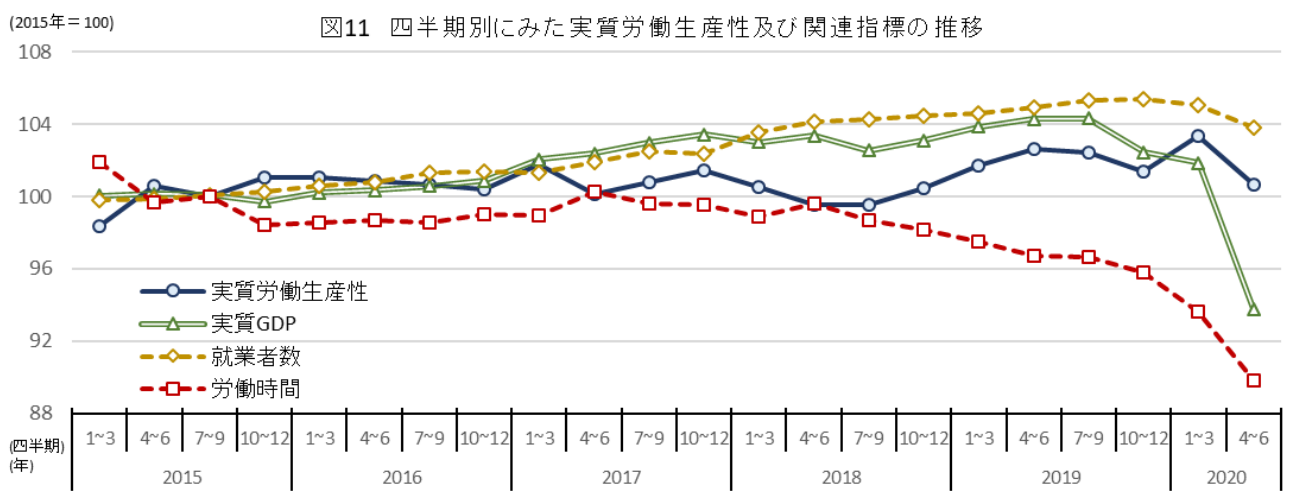
図10 実質労働生産性上昇率の推移(四半期ベース前期比／季節調整済値)



実質経済成長率を右辺の3要素に分解すると、経済成長に最も貢献しているのは、これまで時間当たり労働生産性の上昇であることが多かった。近年は就業者の増加が最も大きく経済成長に寄与する状況が続いていたが、2019年度をみると、就業者の増加幅が縮小し、再び労働生産性の上昇が最も大きく寄与するようになっている(図9参照)。

もともと、コロナ禍以前と以降では経済情勢が大幅に異なるため、2019年と2020年では時間当たり労働生産性のトレンドにも変化が生じている。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10~12月期から2019年4~6月期まで3四半期続けてプラスの状況が続いたものの、その後は消費税率引き上げなどで経済成長率が鈍化したことから、労働生産性上昇率もマイナスに転じている。その後いったん持ち直したものの、2020年4~6月期は、外出自粛等が広がったことなどで経済成長率が記録的な落ち込みとなった。労働生産性上昇率も前期比-2.7%と大幅なマイナスとなっている(図10参照)。

要因別にみても、これまで増加が続いてきた就業者数が2020年に入って減少に転じているほか、労働時間も2020年になって減少幅が拡大しつつある(図11参照)。就業者数が減少して



※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)2020年4~6月期2次速報データを利用。

※実質労働生産性：実質ベース・時間当たり付加価値として計測。2015年平均を100として指数化。

計測にあたっては、実質GDP(季節調整済値)のほか、就業者数(労働力調査)・労働時間(毎月勤労統計)についてX-12-ARIMAにより季節調整を行ったものを利用している。

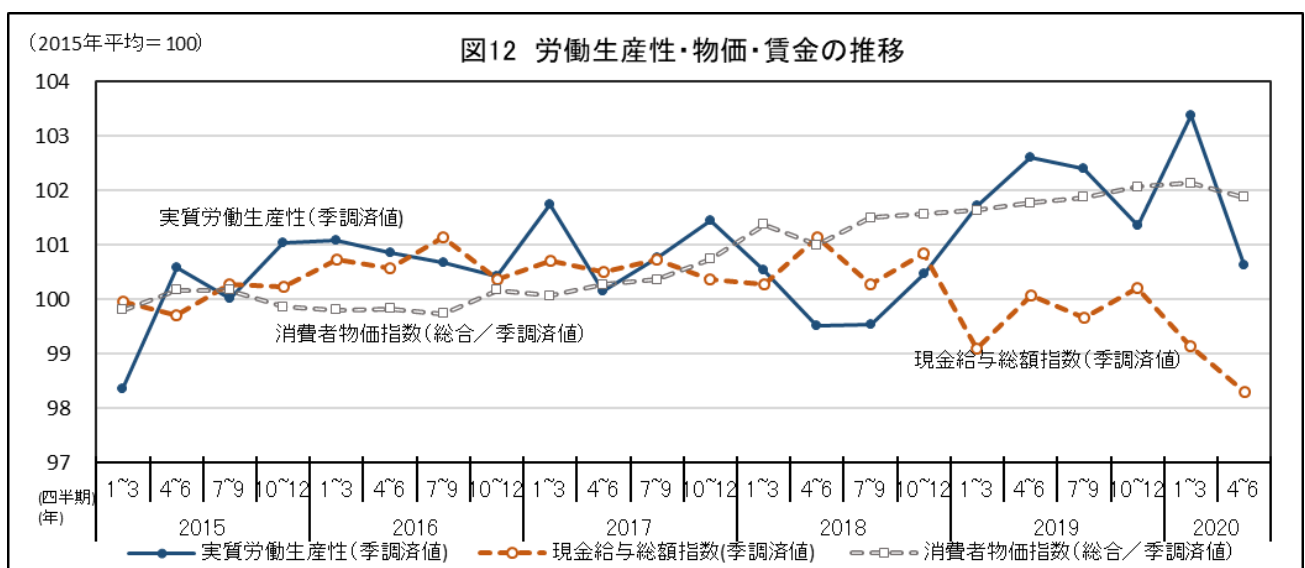
いるのは、前述した日銀「短観」の雇用判断をみても、製造業で人員過剰とする認識が、大企業だけでなく中小企業でも広がっていること、そして、非製造業でも依然として人手不足とする認識が企業規模を問わず多いとはいえ、人手不足とする認識が急速に減りつつあることを反映したものといえそうである。そう考えると、新型コロナウイルスのさらなる感染拡大などのリスク要因がある中、これから経済が回復軌道に乗るかどうか雇用先行きを左右し、それが労働生産性の趨勢にも影響することになると考えられる。

(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

一般に、労働分配率に変化がなければ、労働生産性が上昇すると、賃金を上昇させる余地も生まれることになる。実際、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)も上昇が続く局面がしばらく続いてきた。物価(消費者物価指数)も、緩やかな上昇が続いている(図12参照)。

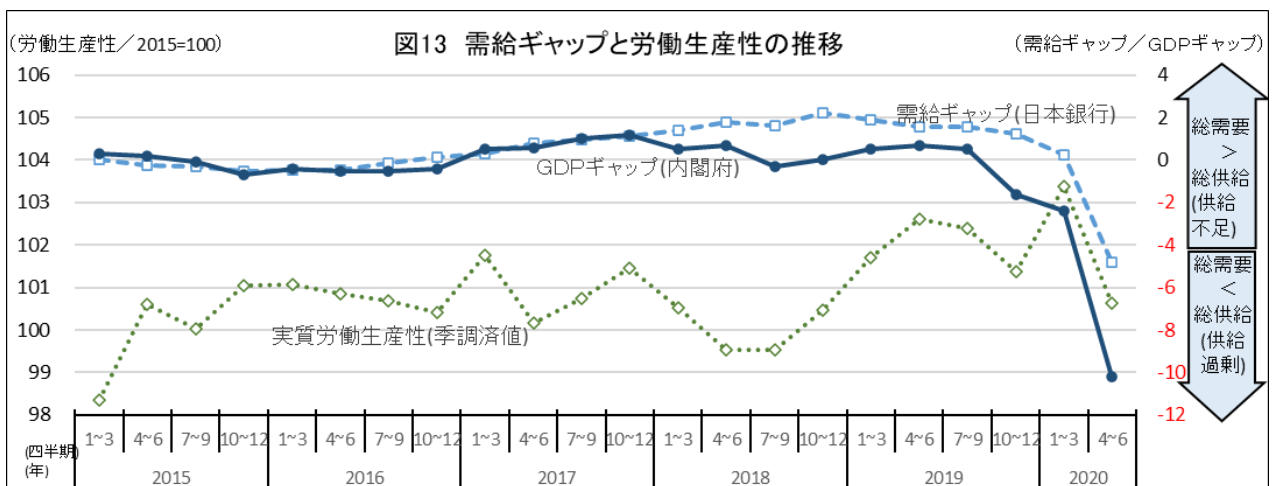
しかし、現金給与総額指数の動向をみると、賃金上昇のモメンタム(勢い)は2017年あたりから弱まりつつあり、2018年に労働生産性(実質ベース季節調整済値)が一時的に落ち込んだあたりから賃金の動きも変調をきたしつつある。2020年に入ってから、コロナ禍といういわば外生的なショックの影響を差し引いて考える必要があるにせよ、労働生産性が不安定な動きをする中で、賃金の下落幅が拡大しつつある。



② 労働生産性と需給ギャップ

生産性向上とは基本的に経済の供給サイドを強化する取り組みであることから、生産性の動向は経済の需給バランスによって左右される。需要が供給を超過する状況下では設備や人員がフル稼働することになり、より効率的に供給力を強化できれば、労働生産性の上昇に結びつきやすい。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。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の、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。

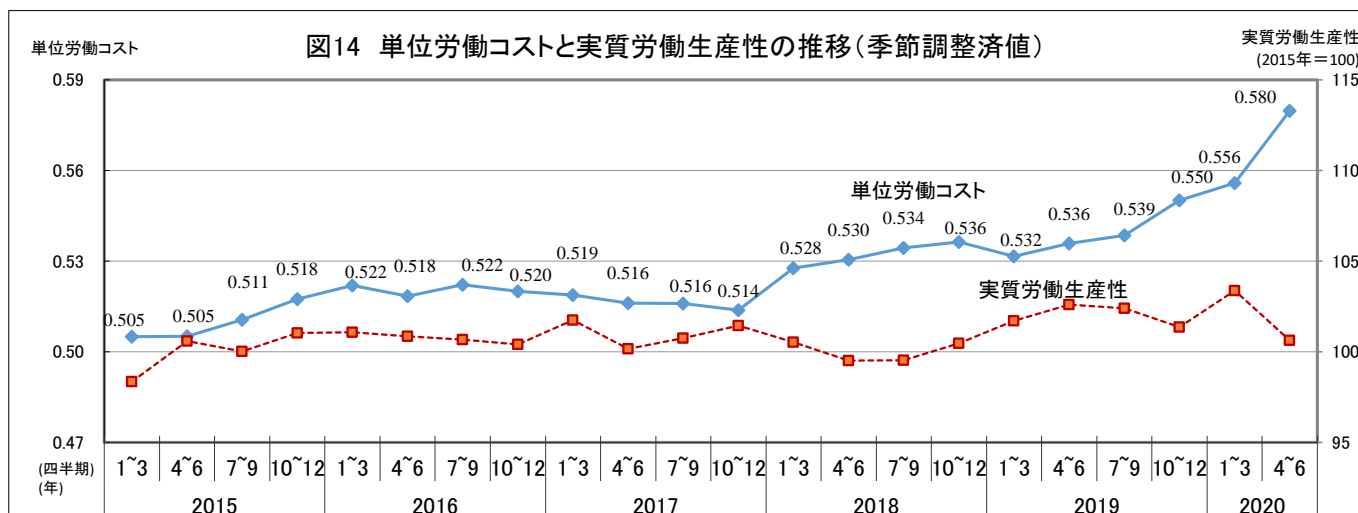
足もとの動向を概観すると、いずれにおいても 2019 年央から、これまで続いていた需要超過の状況が解消される方向に向かっている。特に、内閣府の GDP ギャップで 2019 年 10～12 月期から需要不足・供給過剰の状況に陥っている。日銀の需給ギャップをみても、2020 年 4～6 月期に急低下し、需要不足・供給過剰に転じている(図 13 参照)。そうした状況が今後も続くようであれば、労働生産性の上昇を抑制する要因にもなりかねない。



※内閣府「国民経済計算」(GDP速報(QE)2020年4～6月期2次速報)・「月例経済報告(GDPギャップ)」,総務省「労働力調査」,厚生労働省「毎月勤労統計」,日本銀行「需給ギャップと潜在成長率」(2020年10月)をもとに日本生産性本部作成。
労働生産性:実質ベース時間当たり付加価値・2015年平均を100として指数化。

③ 労働生産性と単位労働コスト

労働生産性は、企業の価格競争力や収益性などを表す指標といわれる単位労働コストの動向とも関係が深い。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、製品やサービスの価格引き上げにつながりや



※図 12・14: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)2020年4~6月期2次速報データを利用。

※単位労働コストはX-12-ARIMAにより季節調整。労働生産性(季節調整済値)は時間当たり付加価値を2015年=100として指数化。

すい。そのため、一般的に単位労働コストの上昇は、物価上昇(及び企業レベルでのコスト競争力低下)の兆候を示すとされている。

単位労働コストの推移をみると、2016年から2017年にかけて緩やかに低下していたものの、その後上昇基調に転じ、2019年後半あたりからは上昇幅が拡大するような形で推移している(図14参照)。そして、2019年央あたりから単位労働コストが2015年以降で最も高い水準に達している。このことは、付加価値当たりでみた労働コスト負担が重く(=企業の人件費負担が重く)なる状況が足もとで続いており、2015年以降でみると企業にとってコスト競争力が近年で最も低下した状況にあ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、2018年後半から2019年前半あたりを除くと、労働生産性と単位労働コストは、概ね逆の方向に変動するような傾向がみられる。特に、足もとをみると、労働生産性の落ち込みに伴って単位労働コストも上昇するような格好になっている。

単位労働コストとして表される企業のコスト競争力の低下に苦しむ状況が続けば、企業の収益性を毀損しかねない。そうした状況から脱却する上でも、これからの労働生産性の推移を注視する必要があるだろう。

2

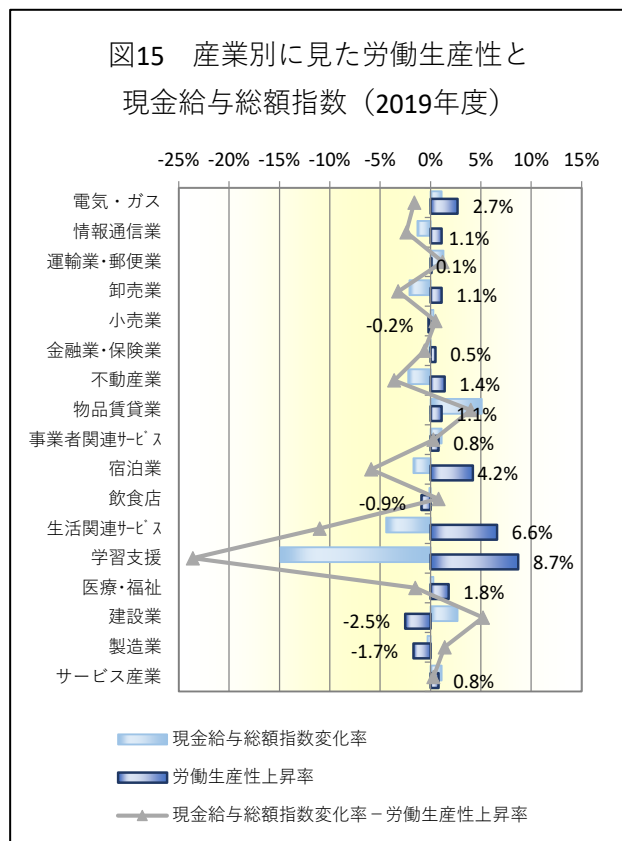
産業別にみた日本の労働生産性

(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 2019 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⁴(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⁵のうち 2019 年度の労働生産性上昇率がプラスとなったのは学習支援(+8.7%)、生活関連サービス(+6.6%)、宿泊業(+4.2%)、電気・ガス(+2.7%)などの 12 産業であった(図 15 参照)。特に、不動産業、事業者関連サービス、生活関連サービスは、2018 年度にマイナスに陥っていた労働生産性上昇率が、2019 年度になってプラスに転じている。また、サービス産業全体でみると、2018 年度に続いて 2019 年度も労働生産性上昇率がプラスの状況が続いている。

物品賃貸業の労働生産性は、2019 年 7 月から 2020 年 6 月までの間に、直近 5 カ月間を含む 10 カ月でプラスとなっていた。パソコンの OS である Windows7 のサポートが 2020 年 1 月 14 日に終了するのを前に、パソコンやタブレットのリース需要が膨らみ、アウトプットが増加した結果、労働生産性が上昇した要因の一つになったと考えられる。また、2020 年 1 月から流行しはじめた新型コロナウイルスの影響で在宅勤務制度や



(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。

⁴ 物的労働生産性は、就業 1 時間当たりの生産活動(主に生産量などを統合・指数化した経済産業省「鉱工業指数」「第三次産業活動指数」をアウトプットに用いている)を指数(2015 年=100)で表したものである。日本生産性本部では、産業・業種別の物的労働生産性指数を月次で計測し、「生産性統計」として公表している。詳しくは、<http://www.ipc-net.jp/statistics/> を参照されたい。

⁵ 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 16 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 章での雇用や労働時間、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。

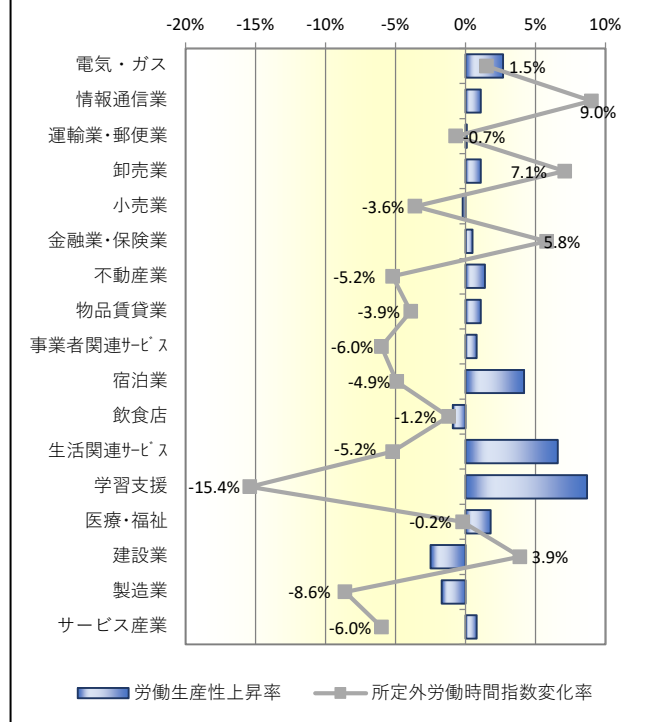
書類の電子化が進んだことから、関連する IT 機器のリース需要の高まりも、労働生産性を上昇させる要因となっている。賃金(現金給与総額指数)の変化率も、プラス(+5.1%)であった。2019 年度の時点では賃金上昇率の方が労働生産性上昇率(+1.1%)よりも大きくなっていることから、企業にとって賃金が増加傾向にある一方で、それに見合うほど生産性向上が進んでおらず、新たな付加価値を生む事業の拡大や事業プロセスの見直しが求められている状態であるといえよう。

一方、労働生産性上昇率がマイナスとなった産業分野は、建設業(-2.5%)、製造業(-1.7%)、飲食店(-0.9%)、小売業(-0.2%)の 4 分野である。2018 年度と 2019 年度を比較してみると、建設業は両年において労働生産性上昇率がマイナスであった。小売業、飲食店、製造業は労働生産性上昇率がプラスだった 2018 年度から一転して、2019 年度にマイナスとなった。

建設業は、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 2018、2019 年度ともにプラス(それぞれ+0.2%、+1.7%)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)の上昇率が 2018、2019 年度ともにマイナス(それぞれ-2.0%、-1.0%)となっている。したがって、就業者数や労働時間は増加傾向にあるものの、売上などのアウトプットが減少傾向にあることが、労働生産性の低下へと結びついている。一般に、アウトプットの上昇率がマイナスであれば、労働需要は拡大しないことが多い。しかし、建設業では労働供給が増加していることから、建設業で続いてきた人手不足はこのところ解消される傾向にあることが推察される。東京オリンピック・パラリンピックの開催が 2020 年から 2021 年に延期されたが、当該大会に関連する建設需要は一段落している。他にも、売上などが大きく増加するような建設需要は当分無いことから、この傾向は当分の間続くと考えられる。今後、建設業から他の分野に労働力が移動していくようであれば、一部で深刻な状況にある人手不足の解消にもつながる可能性がある。

小売業、飲食店、製造業は、労働生産性上昇率がマイナスであるほか、所定外労働時間⁶の

図16 産業別に見た労働生産性と所定外労働時間 (2019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」
※図中の数値は所定外労働時間変化率を示す。

⁶ 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。

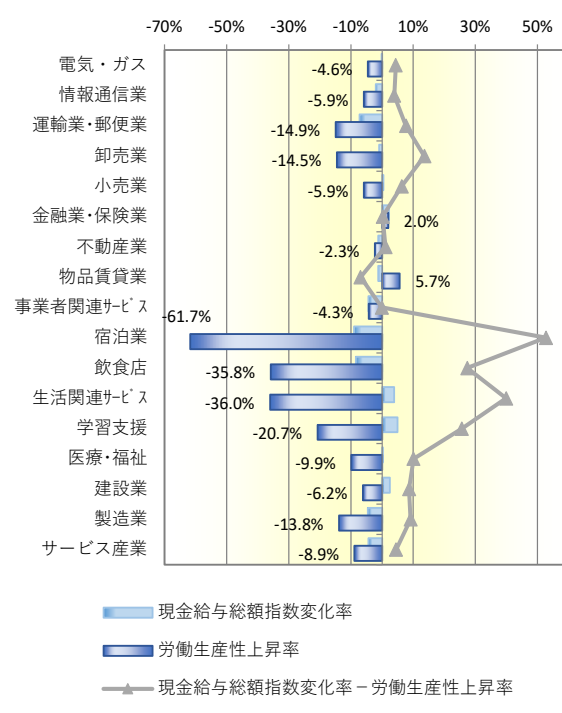
変化率もマイナス(それぞれ-3.6%、-1.2%、-8.6%)になっている(図 16 参照)。特に小売業と飲食店では、労働投入が微増傾向(それぞれ 0.0%、+1.0%)にある一方、アウトプットは微減傾向(それぞれ-0.3%、0.0%)にある。つまり、小売業と飲食店では売上などのアウトプットの減少を、雇用削減ではなく、残業などの労働時間を削減することで対応していることが示されている。また、2020年1~3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響があり、小売店や飲食店は客足が遠のいて大きく売上が減少するなど、アウトプットが大きく低下した。一方、従業員をすぐに解雇することはできないので、売上減少に合わせて従業者数を調整することはできない。そこで、残業などの労働時間を調整することで、アウトプットの減少に対応していることがうかがえる。ただし、この状態は一時的な対応の色彩が強く、いつまでも持続可能なわけではない。新型コロナウイルスの流行がいつ収束するのか現時点では定かではないことからすると、今のうちから業務のIT化などを通じた生産性向上策を検討する必要がある。

所定外労働時間が減少する一方、賃金変化率と労働生産性上昇率がプラスだった産業は、運輸業・郵便業、物品賃貸業、事業者関連サービス、医療・福祉であった。これらの産業では、業務が効率化されたことで所定外労働時間が減少し、それが労働生産性向上や賃金増加につながっていることが推察される。これは、「働き方改革」が他の産業よりも比較的成功したためとも考えられる。また、この傾向はサービス産業全体でも観察されていることから、サービス産業全体でも、「働き方改革」が徐々に浸透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

2020年第2四半期(4~6月期)の労働生産性と賃金の動向をみってみる(図 17 参照)。前年同期と比較すると、コロナ禍による経済活動の収縮の影響を受けて生産性が落ち込んだ業種がほとんどである。一方で、物品賃貸業(+5.7%)と金融業・保険業(+2.0%)の2産業は、労働生産性上昇率がプラスを維持している。特に、金融業・保険業では、現金給与総額指数の変化率もプラスとなっている。この産業では、労働生産性上昇率と現金給与総額変化率の符号が一致しており、足もとで労働生産性と賃金の傾向が一定程度連動している。

図17 足もとの労働生産性と現金給与総額指数の動向 (2020年第2四半期)

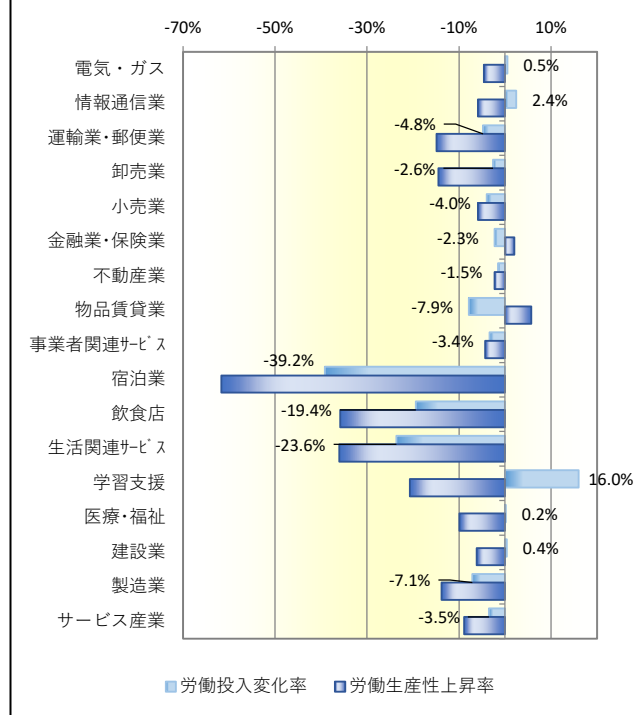


(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

一方、製造業(-13.8%)のほか、宿泊業(-61.7%)や生活関連サービス(-36.0%)、飲食店(-35.8%)などのサービス産業分野では、労働生産性上昇率がマイナスであった。また、労働投入変化率もマイナスとなっている(図18参照)。特に、生産性の落ち込みが大きい宿泊業と飲食店では現金給与総額の変化率もマイナスとなっている。これは、新型コロナウイルス流行によって、政府や地方自治体が外出自粛を奨励したことに加え、昨年度まで活況であった外国人観光客が来日しなくなり、インバウンド需要がなくなったことも影響し、飲食店や宿泊施設のアウトプットが激減したことによる。こうした状況を受け、国内旅行を奨励する「Go To トラベル事業」が2020年7月から、国内飲食店の利用を奨励する「Go To Eat キャンペーン事業」が9月から政策として実施された。しかしながら、新型コロナウイルスのワクチンが未完成であり、根本的対策がなされていない現在、これら政策が宿泊業や飲食店のアウトプットを押し上げる効果がどの程度なのか、依然として先行きが不透明であることは否めない。

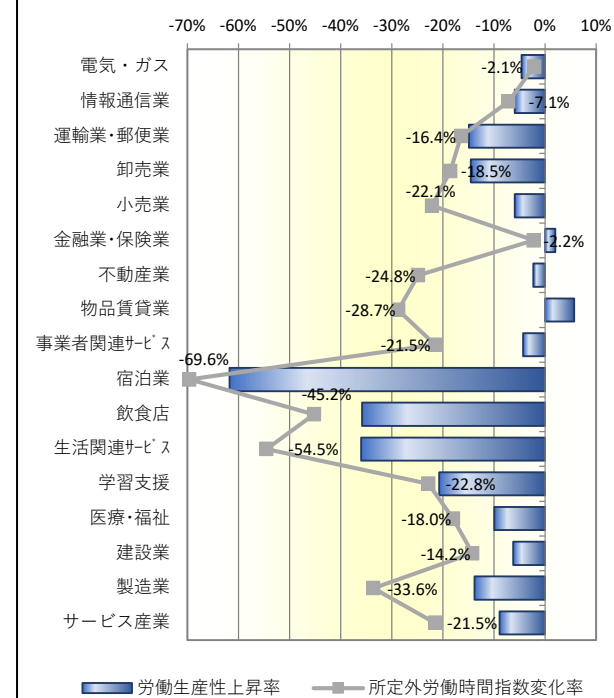
足もとの所定外労働時間の変化率をみると、全ての産業でマイナスであった(図19参照)。これは、新型コロナウイルスの影響で需要が低下する中、所定外労働時間を削減することで、各産業が対応していることを示している。労働生産性の上昇率がプラスである物品賃貸業や金融業・保険業についてみると、所定外労働時間が減少しつつ、労働生産性が上昇していることを示されている。特に、金融業・保険業についてみると、賃金の変化率がプラス

図18 足もとの労働生産性と労働投入指数の動向(2020年第2四半期)



(資料)日本生産性本部「生産性統計」
※図中の数値は労働投入変化率を示す。

図19 足もとの労働生産性と所定外労働時間の動向(2020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」
※図中の数値は所定外労働時間変化率を示す。

となっている。一般的に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。

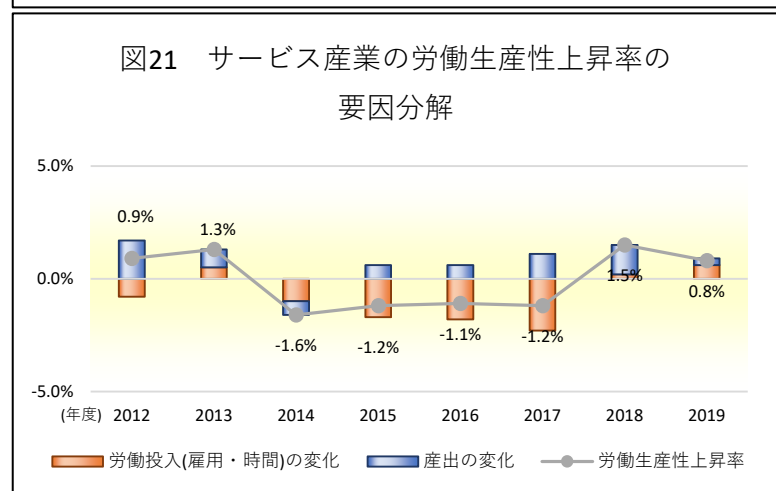
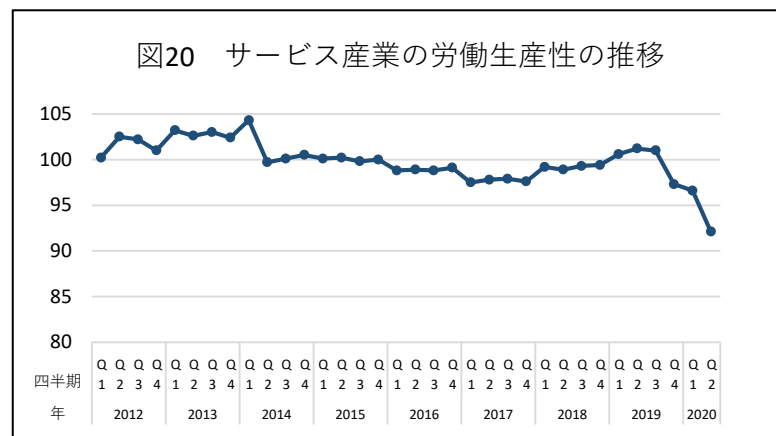
(2) サービス産業の労働生産性の動向

① 2019 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検討することは、社会経済において重要である⁷。成長戦略として策定された「日本再興戦略」改定 2014 において、サービス産業の労働生産性上昇率を 2020 年までに 2.0%とすることを旨とする旨が明記され、種々の政策が実施されてきた。また、経済産業省においても 2020 年 7 月から「サービス産業×生産性研究会」が立ち上がり、改めてサービス産業の生産性が産学官の視点から議論されている。政府としてもサービス産業の生産性に対して社会経済的な重要性を認識しているといえよう。

時間当たりの売上などとして計測されるサービス産業全体の労働生産性を概観すると、2012 年から 2019 年半ばまでは、2015 年を 100 とした指数が 100 前後で大きく変化しないまま推移している(図 20・21 参照)。

時系列でみると、2014 年 4～6 月期に消費税率引き上げの影



(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。

Q1:1~3月、Q2:4~6月、Q3:7~9月、Q4:10~12月

※サービス産業は、データの制約により、上記年次以降を掲載。

⁷ 国民経済計算の経済活動別国内総生産(名目)によると、2018年におけるGDPは約547兆円であり、うち379兆円(69.3%)がサービス産業によって生み出されている。

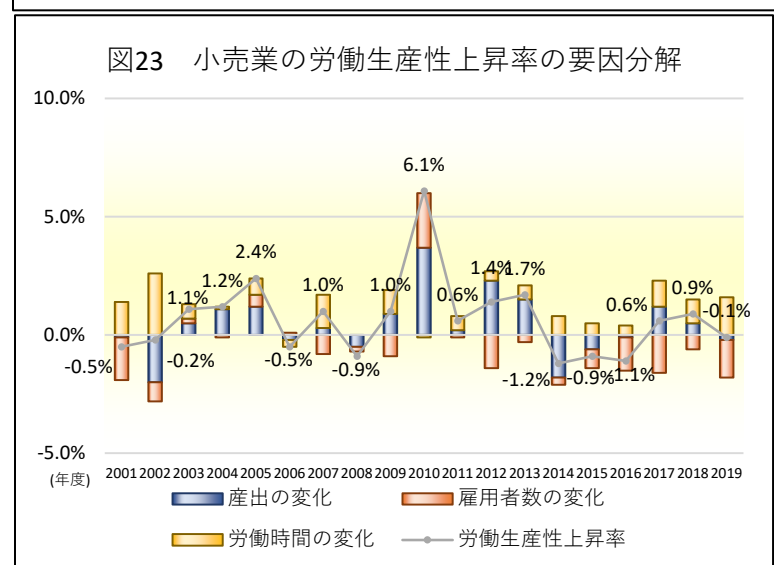
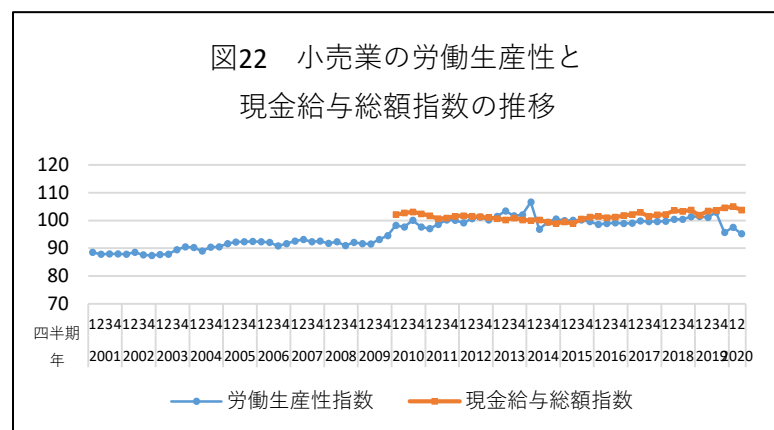
響で個人消費が落ち込んで労働生産性も低下したが、その後 2017 年度まで横ばい傾向が続いた。2018 年 1～3 月期あたりから上昇に転じているものの、2019 年 10～12 月期に再び消費税率が引き上げられたことで個人消費が落ち込み、労働生産性が大きく落ち込んでいる。2012 年以降でみると、労働生産性が大きく落ち込んだのは、消費税率引き上げのタイミングと概ね一致していることになる。ただ、足もとの 2020 年 4～6 月期は、新型コロナウイルスの流行による外出自粛や飲食店などを中心とした営業自粛の影響で前年同期比 -9.0% と大幅なマイナスとなり、これまでの消費税率引き上げの際を上回る落ち込みとなった⁸。現時点では、新型コロナウイルスの収束がまだ予想できておらず、このままでは労働生産性の回復を見通せない状況が当面続く可能性がある。

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% に引き上げられた前後で駆け込み需要とその反動減によって大きく振れたものの、2010 年度以降ほとんど一定水準で推移してきた。近年の上昇率をしてみると、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 +0.6%、+0.9% とプラスとなっており、一進一退の状況が続いていた。ただし、直近だと、2019 年度になると -0.1% とマイナスに転じている(図 22・23 参照)。

四半期ベースで詳しくみると、2014 年第 2 四半期に消費税率引き上げに伴って大幅な落ち



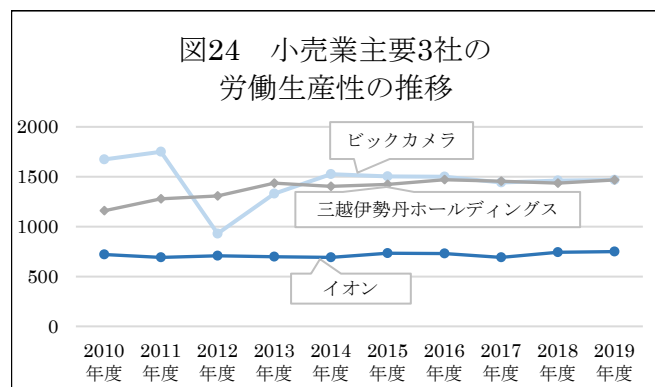
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015 年=100)
 ※労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMA を利用。
 四半期は 1:1～3 月、2:4～6 月、3:7～9 月、4:10～12 月

⁸ 日本生産性本部「生産性統計」による。

込みがあり、反動で第3四半期は回復したものの、2019年第2四半期まではほぼ横ばいの状況が続いている。2019年10月に消費税率が10%に引き上げられたことに伴い、その駆け込み需要によって、2019年第3四半期の小売業の労働生産性上昇率はプラス(+2.5%)となったが、その反動で2019年第4四半期はマイナス(-5.5%)となっている。消費税率引き上げにともない、政府は対策として食品や飲料の消費税を「軽減税率」として8%に据え置いたことや、キャッシュレス決済に対するポイント還元制度などの対策を実施したが、小売業への効果は限定的であったと考えられる。特に、キャッシュレス決済に対するポイント還元制度では、キャッシュレスで決済すると2%または5%のポイント還元を受けることができ、ポイント還元を考慮すると増税前と同等またはむしろ減税の効果すらあったものの、駆け込み需要の抑制及びその後の消費落ち込みへの効果は限定的であった。2020年第1四半期は水準だと少し回復したようにみえるが、前年同期比の上昇率は-3.8%であり、同年第2四半期の前年同期比上昇率も-5.8%と、低下傾向にある。これは、2020年1月から新型コロナウイルスの流行が認知されはじめ、3月には世界の感染者数が10万人を突破したことをアメリカのジョンズ・ホプキンス大学システム科学工学センターが発表するなどの影響で、外出自粛が進み、消費が冷え込んだことがデータにもあらわれていると考えられる。日本においては4月に緊急事態宣言が発出され、5月下旬に全国で解除されたが、新型コロナウイルスの流行による需要減退の影響は依然として続いていることを示唆している。

小売業では百貨店やスーパーマーケット、各種専門店といった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749万円(2019年度)と、2018年度(744万円)より上昇している。2011年度からの8年間で労働生産性は平均+1.0%で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



(資料)日経バリューサーチ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+前期末従業員数)/2+平均臨時従業員数

加え、2019年度には中四国、東海と中部地域でスーパーマーケット事業の経営統合を実施するなど、経営の効率化に取り組んでいることも要因として考えられる。2020年度には国内6地域についてスーパーマーケット事業の経営統合を実施する計画である。これによって、地域ごとに適切な商品の開発や物流、デジタル化への投資が強化され、より効率的な事業運営が可能となることが見込まれる。また、アメリカやドイツのIT関連企業に出資したり、イギリスの大手ネットスーパーと連携したりするなど、最先端のノウハウやITの獲得に努めてお

り、国内の店舗や商品、顧客データ、決済システムなどとあわせることで、今後もさらなる労働生産性の向上が期待される。

一方、インバウンド(訪日外国人)向けの売上高も一段落した中で、新型コロナウイルスの流行もあり、業態全体としては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、2011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、店舗で直接販売するビジネスモデルから、店舗販売とオンライン販売を融合させ、「オンラインとオフラインのマッチングプラットフォーム」の実現をめざすというビジネスモデル改革に着手しつつ、伊勢丹相模原店や伊勢丹府中店、新潟三越といった大型店舗を閉店するなど、構造改革に着手している。労働生産性の年率平均上昇率は+1.8%となっており、概ね上昇基調が続いている。

2019年10月の消費税増税前の駆け込み需要で家電の買い換えが増え、2020年1月にはWindows7のサポート終了にともないパソコン販売が好調だった家電量販店大手のビックカメラは、労働生産性が2012年度に大きく低下したものの、それ以降は回復し、近年は横ばい傾向で推移している。これは、2012年度に販売・業務効率がビックカメラに後れをとっていたソフマップやコジマを子会社としたことが影響している。また、家電市場では、販売店に値下げの原資を提供する家電メーカーが収益構造を見直しているため、今後の大きな伸びは見込みにくいことから、家電以外を扱う動きがある。ビックカメラでは、酒類の専門店である「ビック酒販」や、寝具専門店「生毛工房」、玩具専門店「ビックトイズ」、化粧品や菓子などの非家電製品を強化した小型店「ビックカメラセレクト」など、積極的に新規事業を展開している。今後、さらに付加価値を高めるために新規事業を拡大する必要があるが、ビックカメラが持つ接客力や専門性、在庫管理などの物流技術などを活用、強化するような事業でなければ、当該事業は失敗し、それがビックカメラ本体に影響する可能性がある。どのような新規事業展開をし、それが労働生産性を向上させるのか、今後の動向が注目される。

宿泊業

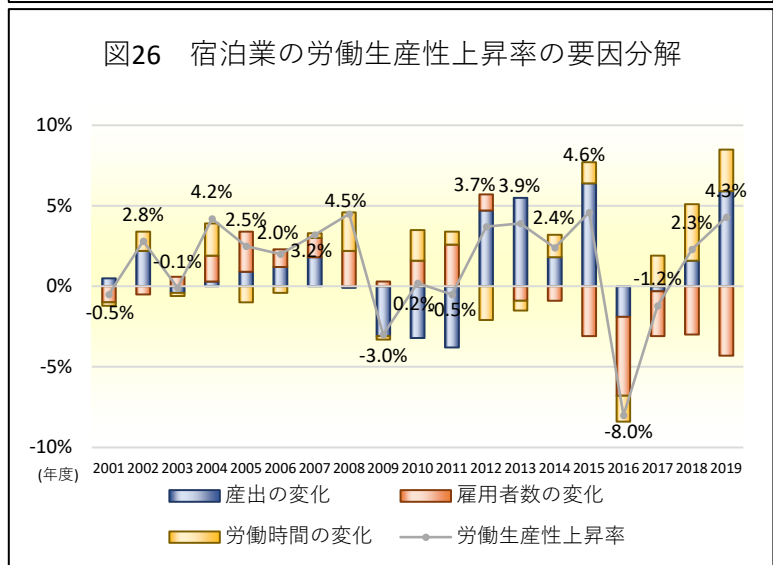
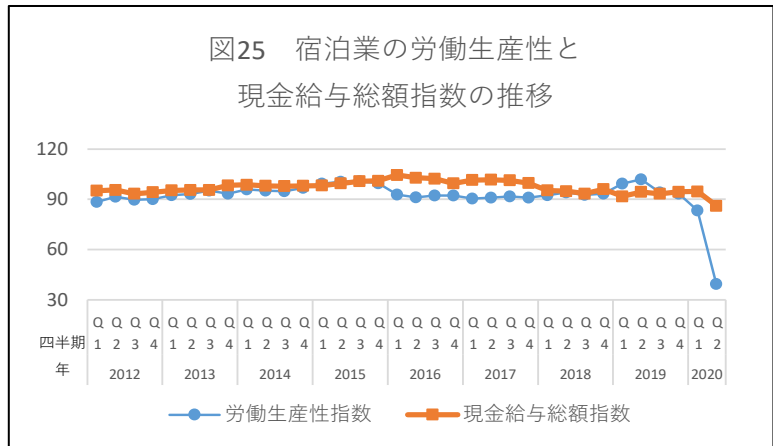
宿泊業は、新型コロナウイルスの流行の影響で国内外の宿泊客が激減したことによる労働生産性の低下が目立つ。生産性統計によると、2020年第1四半期の前年同期比における労働投入上昇率とアウトプット上昇率をみると、それぞれ-1.1%、-17.7%となっており、アウトプットの低下によって労働生産性の低下(前年同期比-17.7%)につながっていた。それが第2四半期になると、労働投入とアウトプットの上昇率がそれぞれ-39.2%、-76.9%となっており、アウトプットの低下が目立つものの、労働投入の低下も大きくなっている。また、労働生産性だけでなく、現金給与総額も低下しており、2020年第1四半期は94.7、第2四半期は86.1となっている。年度別でみると、労働生産性は2016年度に大きく低下するが、2017

年度以降は回復傾向に転じ、2018年度と2019年度には前年比で上昇率がプラスとなっている。2016年度に大きく低下したのは、インバウンド需要の増加に対応して企業が労働投入を増加させたことによると考えられる。要因分解をみてみると、雇用者数の増加及び労働時間の増加が大きい。近年はインバウンド需要が引き続き好調だったことから、アウトプットが増加傾向にあり、労働生産性も上昇傾向にあったが、図25をみてもわかるとおり、新型コロナウイルス流行の影響がでてくる2020年度には大きく低下することが予想される。

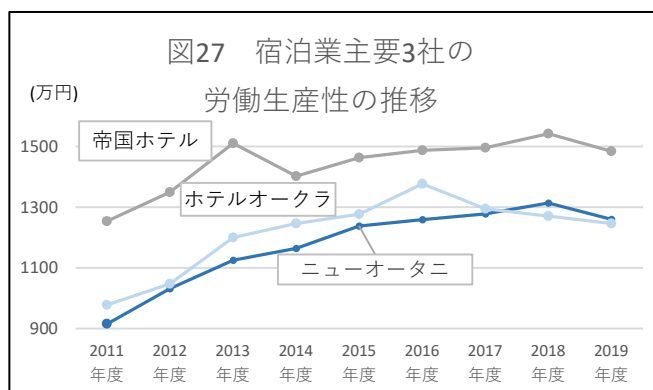
主要企業として、ホテルの御三家である帝国ホテル、ホテルオークラ、ニューオータニの労働生産性をみてみると、一様に

2019年度は減少している(図27参照)。2019年6月にはG20サミット、9月から11月までラグビーワールドカップ開催、12月には即位礼正殿の儀など、大型イベントに関連した需要があり、アウトプットは大きく増加した。しかしながら、新型コロナウイルスの流行により、宿泊数が減少しただけでなく、レストラン利用や宴会も大きく減少し、ホテル主催のイベントも自粛せざるを得ない状況となっている。

ただし、各社は様々な取組みを実施しており、新型コロナウイルスの流行拡大がなければ、アウトプットを増加させ、労働生産性も上昇していた可能性は高い。帝国ホテルでは、「歴史にふさわしく 未来にふさわしく (More Imperial than ever)」というスローガンを掲げ、2020年



(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)
 ※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) 日経バリュースサーチ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

11月の開業130周年に向けて記念商品の販売やイベント等により、さらなるブランド力の向上を図っている。実際、帝国ホテル東京では即位礼正殿の儀やラグビーワールドカップに伴う各国賓客の受入などにより、一室単価は+10.5%と過去最高となり、帝国ホテル大阪ではG20サミットの参加国受入などで一室単価が+6.5%となっていた。

ホテルオークラでは、「優良な国際ラグジュアリーホテルチェーンとしての地位確立」を掲げ、2019年度を「ビジョン実現に向けてのグループ全体での叡智結集再チャレンジの年」と位置づけて、様々な企業努力を実施してきた。新本館「The Okura Tokyo」が2019年9月に開業しただけでなく、グランドニッコー東京ベイ舞浜やホテルニッコー高雄、ホテルJALシティバンコクなどの新規事業について運営管理契約を締結することで事業拡大を進める一方、百貨店における食品販売事業からの全面撤退や食品製造工場の閉鎖など、事業の整理も進めている。

ニューオータニでは、日本庭園を前面に打ち出した施策などを強化して利用者層の拡大を図っていた。また、本館の87の客室を「エグゼクティブハウス禅」として差別化し、格付け機関から最上位の格付けを獲得するなど、ブランディング力の強化も進めていた。健康経営優良法人(ホワイト500)にも認定されており、健康経営への取組みも進めている。

飲食店

飲食店の労働生産性指数は、2005年から現在まで若干の変動はあるものの、概ね低下傾向にあり、新型コロナウイルスの流行拡大によって、足もとの2020年第2四半期ではさらに大きく低下している(図28・29参照)。これまでの推移を概観すると、労働生産性が最も大幅に落ち込んだのは、2008年度から2009年度にかけてだが、これは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である。

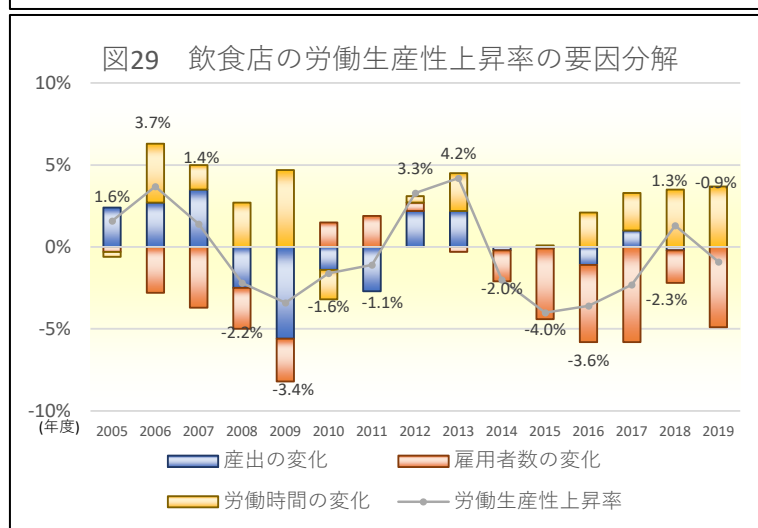
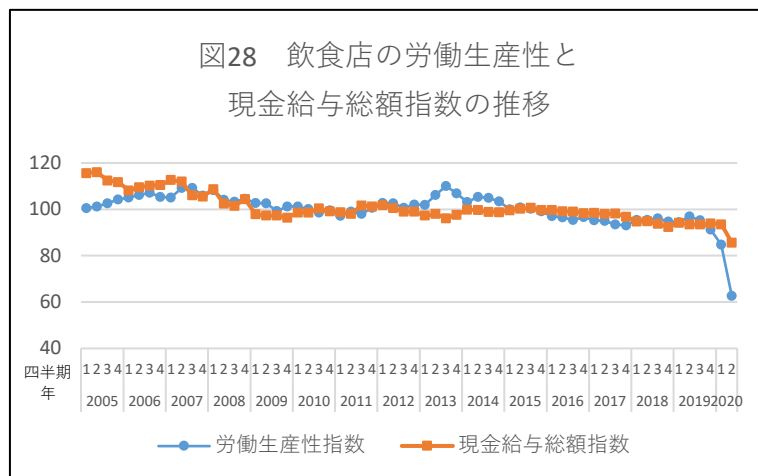
近年では、2019年1~3月期に若干の上昇がみられるが、これは食材価格の高騰や人件費の上昇を背景に商品単価を引き上げる動きが広がり、アウトプットを一定程度確保できたことによるものと考えられる。また、訪日外国人の増加による飲食産業のインバウンド需要拡大も、労働生産性上昇の要因になっている。ただし、飲食店は中小企業や零細企業が多い産業であるため、労働生産性が一貫して上昇を続ける余地が小さい⁹。むしろ、大きなマイナスの需要ショックがあると、その影響を大きく受ける脆弱な事業構造であることが多い。新型コロナウイルスの流行によって外出自粛が奨励された結果、足もとの2020年4~6月期の飲食店は需要が大幅に減少した結果、労働生産性が前年同期比で-35.4%と低下したことから

⁹ 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。

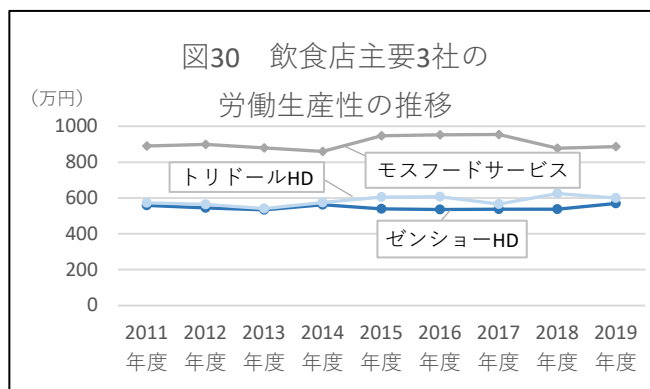
も、その特性はうかがえる。

2019 年度までの情報が利用可能で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、必ずしも低下傾向にあるわけではない(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 570 万円(2019 年度)となっており、2011 年以降はほぼ横ばいの状態が続いている。同社は「すき家」や「なか卯」といった牛井チェーンだけでなく、「ココス」や「ビッグボーイ」、「ジョリーパスタ」、「華屋与兵衛」などのファミリーレストランも運営している。グループ売上げシェア 34.9%を占める牛井事業では、積極的な商品開発を実施しており、「すき家 de 健康」をテーマに「ニンニクの芽牛丼」などの新メニューを導入し、顧客に支持されている。2019 年 5 月にはマレーシアでチキンライス専門店を展開する TCRS Restaurants Sdn. Bhd.を子会社化し、M&A を国内外で展開している。また、業務効率化や自動化を目的として人工知能(AI)やロボットを活用し、店舗や工場、物流などの工程において、定型労働だけでなく、非定型労働においても省人化を進めようとしている。これらの取組みは、労働生産性を上昇させる要因となると考えられる。労働生産性が低下傾向にある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、このような継続的な商品開発、積極的な M&A、先進技術の活用が要因となっている。

讃岐うどん専門店「丸亀製麺」を展開するトリドールホールディングスの労働生産性は、直近で 601 万円(2019 年



(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)
 ※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。
 四半期は 1:1~3 月、2:4~6 月、3:7~9 月、4:10~12 月



(資料)日経バリューサーチ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

度)となっており、2011年度の573万円から増加傾向にある(2011年度から2019年度までの平均上昇率は0.6%)。同社はこれまで「丸亀製麺」を中心としてきたが、最近では国内外問わず複数のブランドを展開して事業を拡大していく「複数の成長軸を持つグローバル企業」を目標に事業を進めている。「コナズ珈琲」としてカフェ事業を積極的に進めたほか、香港などの海外に直営店を27店舗、フランチャイズ店舗を93店舗展開するなど、丸亀製麺を中心とした業態からの脱却を進めている。これら一連の取組みは、労働生産性の持続的な向上に寄与するものと期待される。

ハンバーガーチェーン店「モスバーガー」を展開するモスフードサービスの労働生産性は、886万円(2019年度)となっている。同社のモスバーガー事業では、2019年度にバンズのリニューアルを実施し、「激辛テリヤキチキンバーガー」や「デス辛ソース」などの新商品も投入するなど、既存店の成長に取り組んでいる。10月に実施された消費税増税に対しては、軽減税率の対象となるテイクアウトを強化するため、バンズの保水性を高めてテイクアウトでも美味しさが持続するように改良し、商品が蒸れないテイクアウト用パッケージを開発するなどに対応している。海外にも積極的に出店しており、既存出店国だけでなく、新規出店国への進出も計画している。今まで進出していた台湾やシンガポール、香港、タイに加え、フィリピン、ベトナムへの出店も、現地パートナーと合弁契約を締結するなど、着実に進んでいる。また、ベトナムについては、試験で選抜した現地のベトナム人学生を日本国内のモス店舗で正規雇用し、帰国後に現地のモスバーガーに雇用するという「ベトナム カゾク」という取組みも実施しており、優秀な人材の確保方法を模索している。コロナ禍で先が見通せない状況が続くが、今後の動向が注目される。

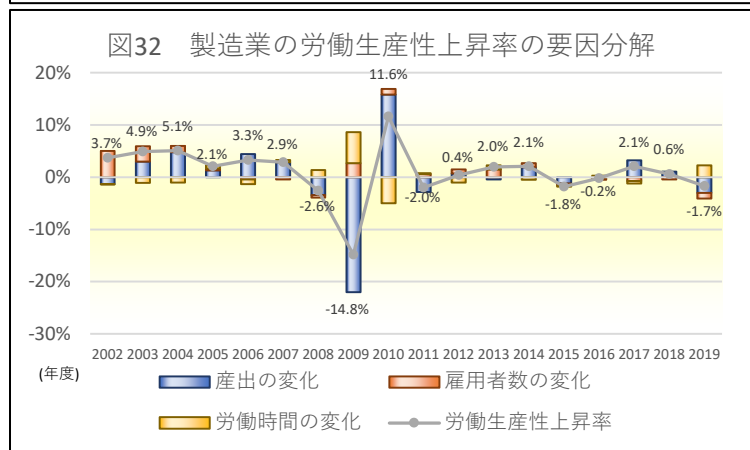
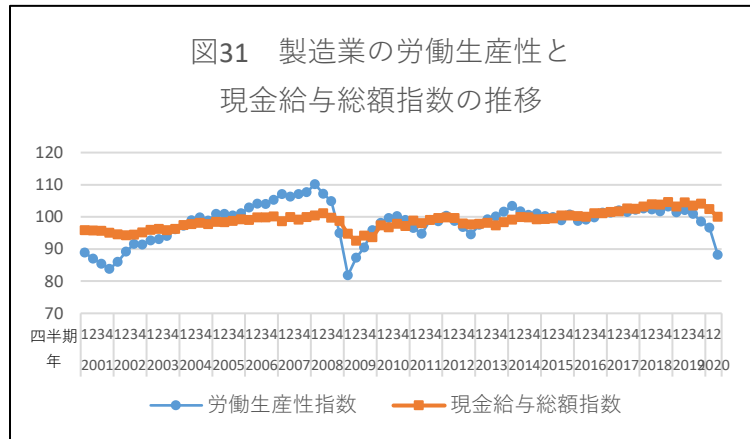
(3) 製造業の労働生産性の動向

① 2019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、サービス産業など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)。この際の下落幅と比較すると、2020年に入ってから労働生産性の落ち込みは概ね半分程度である。その後、2010年代に入ってから、緩やかながらも回復基調が続いていたが、足もとでは新型コロナウイルス流行の拡大で需要

が冷え込み、工場の休業などで生産活動が減退した結果、労働生産性が大きく低下している。現金給与総額指数をみても、労働生産性指数と同様に回復していたが、2020年第1・2四半期では低下傾向に転じている。年度別にみると、労働生産性上昇率は2017年度が+2.1%、2018年度が+0.6%とプラスであり、回復の兆しがみえたが、2019年度には-1.7%となり、低下傾向に転じている(図32参照)。2018年度までの労働生産性回復の動きは、大規模な金融緩和によって円安となり、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円台となるなど、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はプラスとなったものの、上昇幅が小さくなった原因と考えられる。また、2020年9月には一時103円台となるなど、円高傾向は変わっていない。新型コロナウイルス流行の拡大による世界的な需要の低迷や国内生産活動の減退もあり、今後も輸出が減少することが予想される。そうすると、製造業の労働生産性も、しばらくの間低下する可能性がある。



(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)
 ※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。
 四半期は1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月

産業別に2019年度の動向をみると、情報通信機械(+8.4%)や木材・木製品工業(+4.2%)、食料品・たばこ工業(+2.5%)、家具工業(+0.6%)など7産業で労働生産性上昇率が前年度比プラスであった(図33参照)。特に、食料品・たばこ工業や木材・木製品工業、金属製品工業(+0.1%)は、2018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、2019年度は回復に転じたことになる。

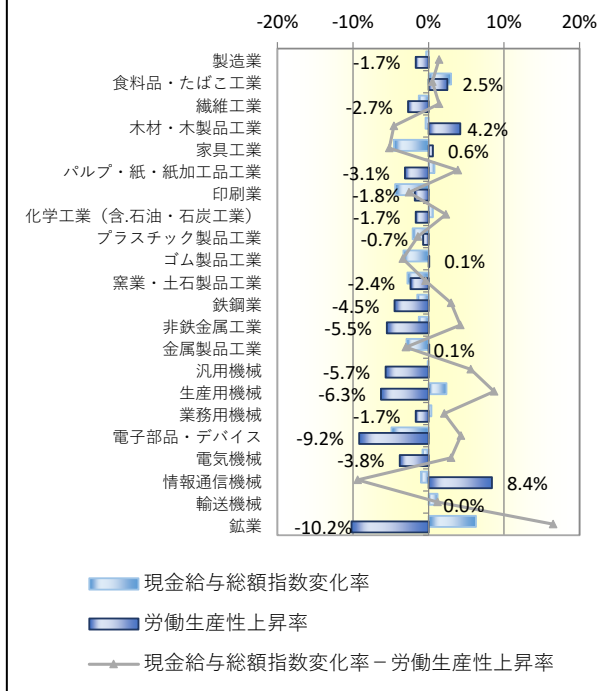
一方、鉱業(-10.2%)、電子部品・デバイス(-9.2%)、生産用機械(-6.3%)、汎用機械(-5.7%)など14産業では、労働生産性上昇率が前年度を下回った。特に、各年の労働生産性上昇率をみてみると、鉱業は労働生産性の上昇トレンドが2009年から続いていたが、2018年度に鈍化し、2019年度もその傾向が続いている。また、鉄鋼業(-4.5%)では、2011年度以来労働生産性上昇率がマイナスの状況が続いている。2002年には川崎製鉄とNKKが経営統合し

て JFE ホールディングスが誕生し、2012 年には新日本製鐵と住友金属工業が合併して新日鉄住金(現日本製鉄)が誕生するなど、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。米中貿易摩擦を契機とした製造業の不振により鉄鋼の需要も低迷する一方、中国において景気下支え策としてインフラ投資が増加し、銑鉄生産が高水準で推移した結果、鋼材価格は下落するものの鉄鉱石などの主原料の価格が高い水準で維持されるという「原料市況高・鋼材市況安」になっている。これに加えて、2020 年 1 月には新型コロナウイルスの流行によって鉄鋼需要が減少している。これらの状況が、鉄鋼業の労働生産性がなかなか回復しない原因になっているものと考えられる。

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(-1.7%)、電気機械(-3.8%)ではマイナス、情報通信機械、輸送機械(+0.0%)ではプラスとなっている。一般的に汎用機械や生産用機械など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 2019 年度に停滞し、生産活動も停滞した影響が大きい。機械受注統計調査(内閣府)によると、2019 年度の機械の総受注額は、27 兆 3908 億円であり、前年度比が-5.7%でマイナスとなっている。うち、外需による受注額も、10 兆 2,145 億円で前年度比が-15.7%とマイナスになっている。

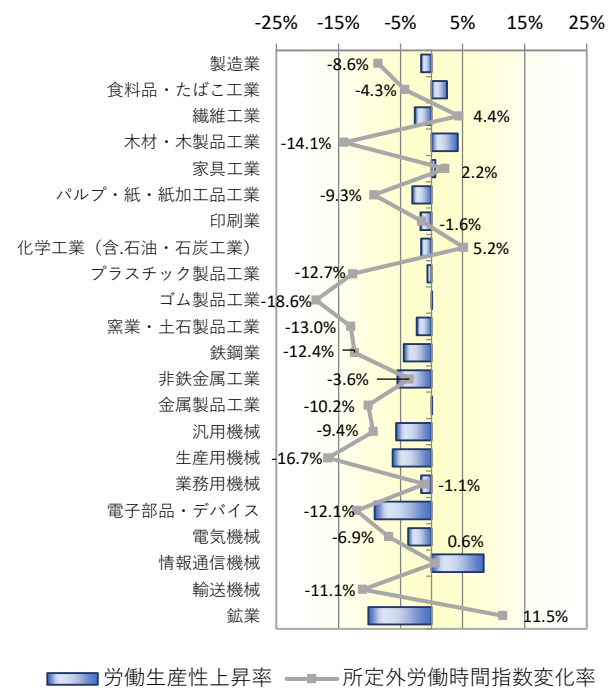
なお、賃金(現金給与総額指数)はこうした状況にあっても、主要 21 産業のうち鉱業(+6.3%)、食料品・たばこ工業(+3.0%)、生産用機械(+2.4%)、輸送機械(+1.2%)、パルプ・紙・紙加工品工業(+0.8%)などの 7 産

図33 産業別に見た労働生産性と現金給与総額指数 (2019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」
※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

図34 産業別に見た労働生産性と所定外労働時間 (2019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」
※図中の数値は所定外労働時間変化率を示す。

業で上昇している。特に、パルプ・紙・紙加工品工業、化学工業 (+0.6%)、生産用機械、業務用機械(+0.4%)、鉱業といった 5 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。

さらに、所定外労働時間指数についてみると、鉱業(+11.5%)、化学工業(+5.2%)、繊維工業(+4.4%)、家具工業(+2.2%)、情報通信機械(+0.6%)の 5 産業で上昇している(図 34 参照)。一方、ゴム製品工業(-18.6%)、生産用機械(-16.7%)、木材・木製品工業(-14.1%)、窯業・土石製品工業(-13.0%)、プラスチック製品工業(-12.7%)など 16 産業で所定外労働時間指数は減少している。特に、食料品・たばこ工業(-4.3%)、木材・木製品工業、ゴム製品工業、金属製品工業(-10.2%)の 4 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。

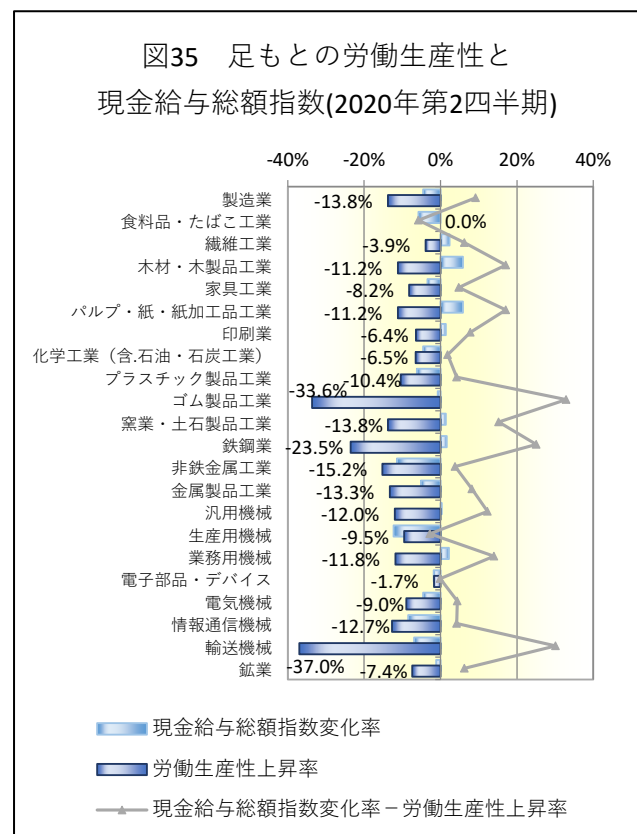
② 足もとの労働生産性の動向

足もとの労働生産性をみてみると、2020 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 (-13.8%)では大きくマイナスとなっている。製造業 20 産業について詳しくみると、食料品・たばこ工業 (0.0%)以外の産業で労働生産性上昇率がマイナスとなっている。

製造業全体として労働生産性上昇率がマイナスに振れた要因として、米中貿易摩擦や新型コロナウイルスの流行があげられる。特に新型コロナウイルスの流行によって、渡航制限や外出禁止令などを実施する外国政府もあり、日本企業が行う輸入元や輸出先の社会経済が不安定となって、貿易を行うコストが大幅に上昇している。

新型コロナウイルスの感染予防対策として、在宅勤務を実施する製造企業が多いが、在宅勤務する従業員のパソコンが不正アクセスやサイバー攻撃を受けるリスクや、顧客情報などの秘密情報が流出するリスクもある。在宅勤務の普及は働き方改革につながり、生

図35 足もとの労働生産性と現金給与総額指数(2020年第2四半期)



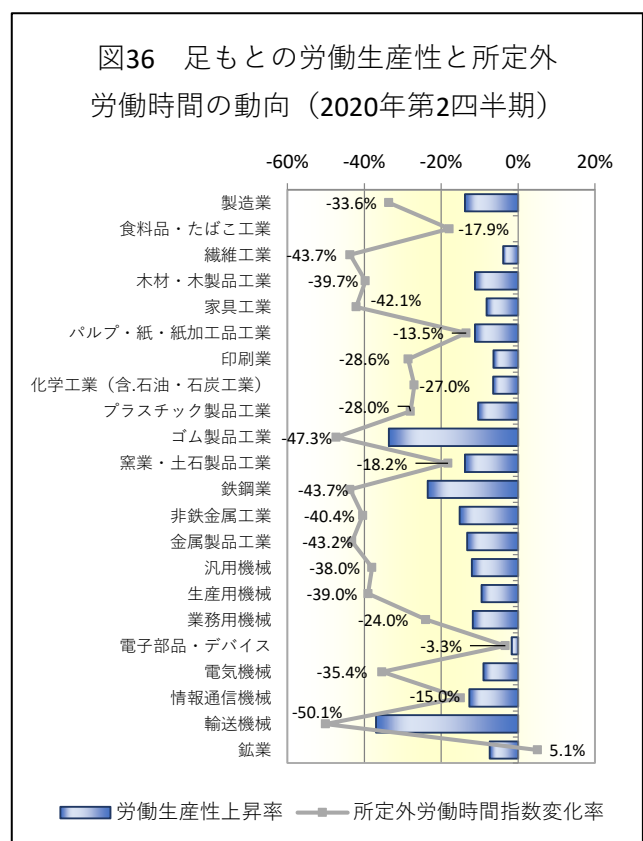
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

産性を高める可能性がある反面、様々なリスクがあることも認識され、業務システムをどのように構築するかによって今後の生産性の動向がプラスにもマイナスにも変化するものと考えられる。

足もとの賃金については、8産業で上昇している。現金給与総額指数の前年同期比をみると、製造業全体(-4.6%)ではマイナスになっているものの、労働生産性上昇率(-13.8%)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だが、賃金は最低賃金制度などによって一定水準より下がらないように規制されており、下方硬直性がある。この賃金の下方硬直性によって、賃金の方が労働生産性よりも上昇・低下幅が小さくなる傾向にある。ただし、人手不足などが原因で企業が労働市場の需要と供給で決定される水準よりも高い賃金を支払わなければならない場合もある。そうした状況で企業の業績が急に悪化すると、賃金の下方硬直性があることによって、企業は従業員数を削減することで対応せざるを得なくなる。新型コロナウイルスの流行によって今後も景気が低迷する場合、賃金の下方硬直性から失業が増加することと、アウトプットが減少することが同時に起きる可能性があることから、労働生産性の推移は、アウトプットと労働投入の両面から把握する必要がある。

製造業の賃金変化率を詳細にみると、プラスとなった産業としては、木材・木製品工業(+5.9%)、パルプ・紙・紙加工品工業(+5.9%)、繊維工業(+2.4%)、業務用機械(+2.2%)など8産業が観察され、これらは、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。

所定外労働時間の動向をみると、製造業(-33.6%)が大幅な前年同期比マイナスになっている。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となっている産業はなく、20産業全てにおいてマイナスとなっている(図36参照)。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、製造業全体はマイナス(-7.1%)であり、産業別にみても20産業全てにおいてマイナスである。製造業では新型コロナウイルスの流行に対して、所定外労働時間を減らすことで労働投入を減らして対応しているが、それでも労働生産性上昇率がマイナスであることを考慮すると、労働投入の減少よりアウトプットの減少が大きく



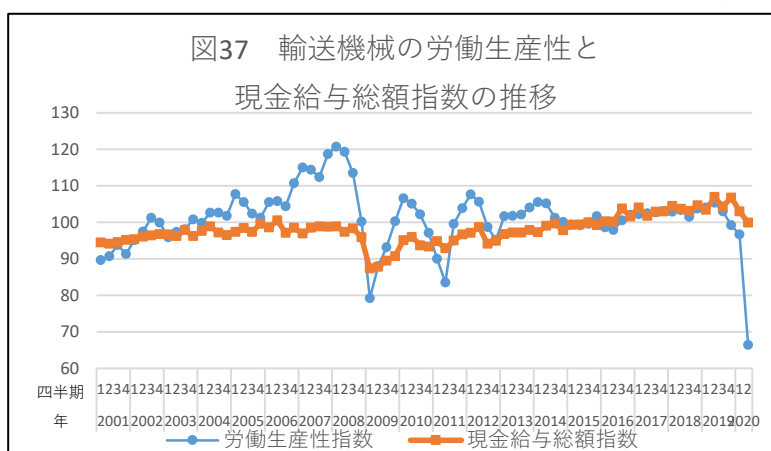
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
※図中の数値は所定外労働時間変化率を示す。

なっていることになる。

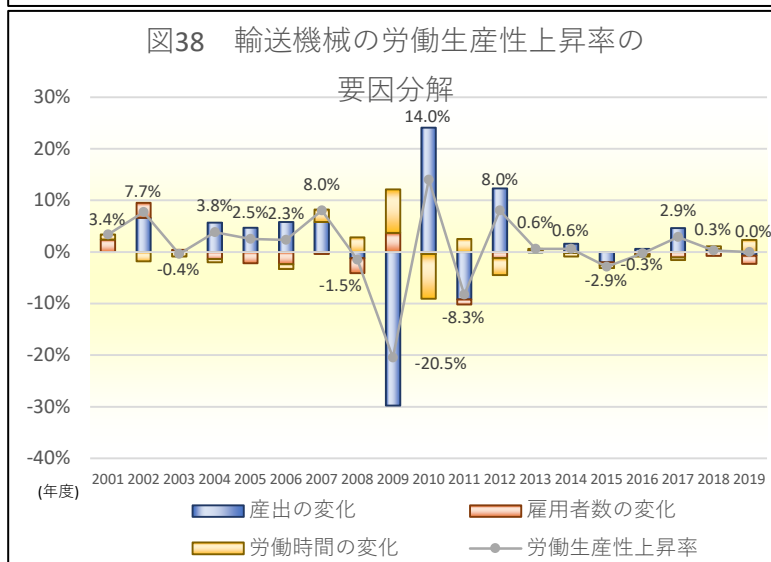
③ 製造業主要分野の動向

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、2019年に顕著になった米中貿易摩擦によるアジア圏での新車市場の冷え込みや消費税増税で大きく低下したが、新型コロナウイルスの流行によってさらに大きく低下した(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おり、その振り幅はだんだん小さくなりながら、推移してきたが、足もとでは2001年以降で最低水準まで低下した。それに伴って、現金給与総額も低下する傾向にある。



近年の労働生産性上昇率をみると、2015年度(-2.9%)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%)にはプラスに転じている。しかし、その後上昇ペースは減速している(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、2018年度はアウトプットの増加(+0.5%)と労働時間の減少(-0.6%)が労働生産性の上昇につながっている。一方、2019年度は、アウトプットの増加が-0.7%と減速する一方、雇用者数+1.6%と増加したが、労働時間が-2.3%と大きく減少して

(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)
 ※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。
 四半期は 1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月

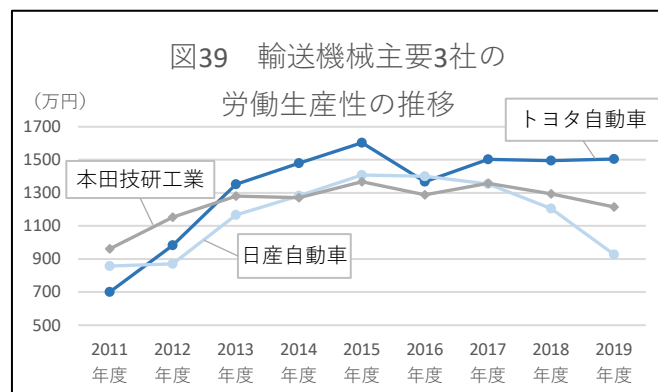
いる。近年の労働生産性の推移を要因別にみると、労働時間の減少による影響が相対的に大きくなっているといえる。

ただ、大手自動車メーカーの労働生産性は、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、本田技研工業の労働生産性は上昇傾向にあった。その後、トヨタ自動車は2016年度に低下するものの、2017年度に回復し、2019年度まで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)¹⁰ビジネスも積極的に推進している。「CASE」(Connected, Autonomous/Automated, Shared, Electric)と呼ばれる新しい領域で勝ち抜くため、2019年8月にはスズキと資本提携し、2020年2月にはスバルへの出資比率を17%から20%に引き上げている。また、配車アプリ運営大手のGrab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と期待できる。

日産自動車は、2015年度と2016年度は横ばいで推移したものの、それ以降は低下傾向が続いている。2018年11月には当時の社長兼最高経営責任者が逮捕された後に解任され、ブランド価値が低下して販売も低下したと指摘されている。

本田技研工業は、2015年度をピークに2017年以降低下傾向が続いている。これは、欧州での販売低迷に加え、二輪車事業の経営環境が変化してい

ることが要因としてあげられる。四輪車だけでなく二輪車も電動バイクに注目が集まっており、電動バイクを生産する新興メーカーが多く誕生し、競争が激化しているためである。また、世界各国で環境規制が強化され、新たな市場へ進出するには、追加的な取組みが必要となっている。ただ、同社では2021年中に、英国工場の生産を終了することや、老朽化した狭山工場を閉鎖し、生産を寄居工場に集約するなど、生産体制を整理している。2020年4月には子会社の本田技術研究所が持つ四輪車開発部門を同社本体に吸収して研究開発体制も強化している。このような一連の取組みが順調に進めば、労働生産性は再び上昇傾向に転ずる可能性がある。



(資料)日経パリュサーチ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

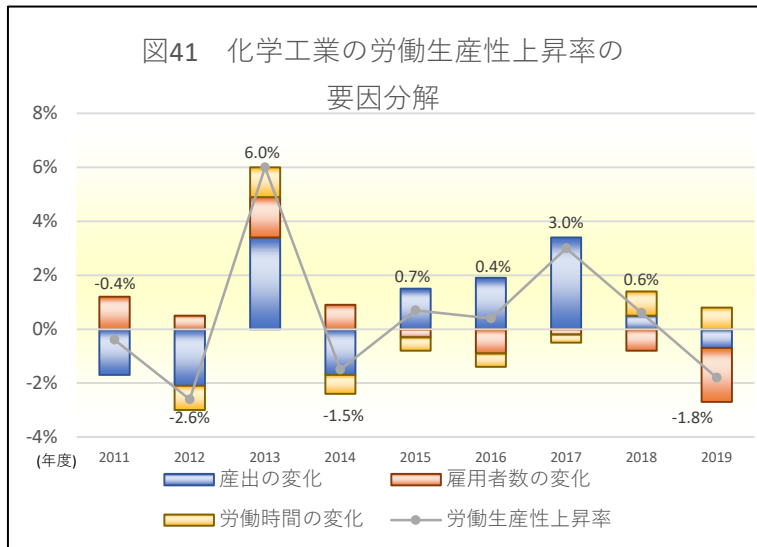
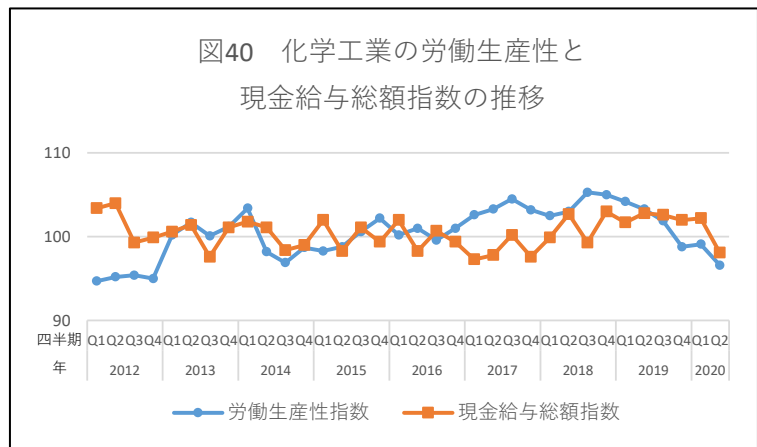
¹⁰ 国土交通省は、MaaSを「ICTを活用して交通をクラウド化し、公共交通か否か、またその運営主体にかかわらず、マイカー以外の全ての交通手段によるモビリティを一つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ新たな移動の概念」と定義している。

化学工業

化学工業の労働生産性は、2018年第3四半期まで上昇傾向にあったが、それ以降をみると下降傾向にある(図40参照)。特に、労働生産性上昇率は2018年第3四半期から2019年第2四半期までプラスだったものの、2019年第3四半期からはマイナスが続いており、足もとの労働生産性上昇率も-6.5%と大幅なマイナスになっている。これは、米中の貿易摩擦解決の目処が立たない状況で、半導体や自動車用の機能部材などの需要が低下したことが影響していると考えられる。

労働生産性上昇率を要因別に確認すると、2015年度(+0.7%)から2018年度(+0.6%)にかけてプラスが続いていたものの、

2019年度は5年ぶりにマイナス(-1.8%)となるなど、変動が大きい(図41参照)。一般的に化学工業は多種多様な業種に製品を供給するBtoB産業であり、供給先の産業の景気動向によって業績が左右されやすい。また、化学製品は基礎製品と機能性製品に分けられるが、基礎製品はナフサの原料である原油価格の変動に影響を受ける。2010年代前半は原油価格高騰により仕入れコストが増大し、利益率が低下したが、2010年代半ばからシェール革命による原油価格の急落により、利益率は回復した。機能性製品は基礎製品と比較して利益率が高いが、顧客企業のニーズに対応する必要がある。この変動が、化学工業の労働生産性上昇率の変動の一因であると考えられる。



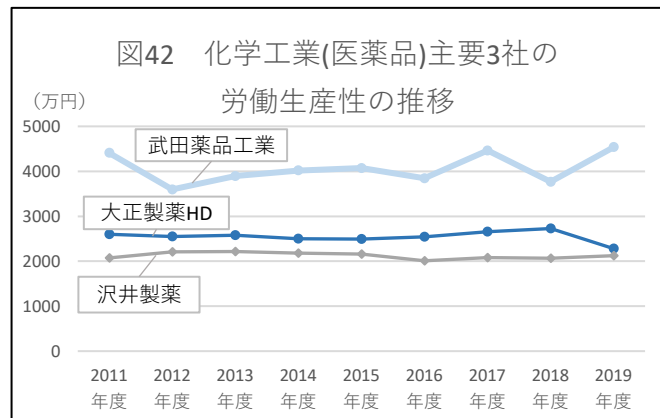
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)
 ※労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMAを利用。
 Q1:1~3月、Q2:4~6月、Q3:7~9月、Q4:10~12月

化学工業に属する医薬品製造業に関連する主要各社の動向をみると、医療用医薬品最大手の武田薬品工業は、2019年1月にアイルランド製薬大手シャイアーを完全子会社化し、製薬産業において世界トップ10にランクインした。シャイアーは希少疾患薬や血液製剤の分野に強い。一方、ドライアイ治療薬や一般用医薬品事業を売却し、医療用医薬品に経営資源を集中している。これら一連の取組みが、近年の労働生産性の上昇につながっていると考えられる。同社

は、採算性を検討するのが難しい高額な新薬の販売ノウハウを蓄積するため、海外において薬の効果に応じて代金を受け取る成功報酬型で医薬品の販売をはじめている。また、2020年8月にはアメリカにおいて新型コロナウイルス感染症向けの臨床試験を始めたと発表し、効果があれば承認申請の手続きをとるとしている。これらが成功すれば、今後、さらなる労働生産性の上昇が見込まれる。

一般用医薬品最大手の大正製薬ホールディングスの労働生産性は、2011年度から2018年度まではほぼ横ばい傾向にあったが、2019年度(2,279万円)になって落ち込んでいる。ただ、これは2019年度に実施したベトナムのDHG社を連結子会社としたことや、フランスのUPSA社を完全子会社としたことにより従業員数が増加したことによる。同社は、東南アジアとヨーロッパを中心として積極的に海外事業の拡大を図っており、人口減少で市場が縮小する国内事業だけでなく、海外事業をどう拡大していくかが労働生産性の先行きを左右することになると考えられる。

ジェネリック医薬品最大手の沢井製薬の労働生産性は、2011年度から2019年度(2,122万円)までほぼ横ばいで推移している。ジェネリック医薬品は、2017年に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2017～人材への投資を通じた生産性向上～」(骨太方針2017)によって、2020年9月までに使用割合を80%とする目標が定められたことにより、保険薬局における「後発医薬品調剤体制加算」、医療機関における「後発医薬品使用体制加算」の要件が見直され、ジェネリック使用促進策を含む診療報酬改定も実施されるなど、需要が増加している。一方、2019年10月には消費税増税に伴う臨時の薬価改定が実施され、アウトプットを低下させる要因もある。そのような環境の中、同社では老朽化した大阪工場の閉鎖を決定し、そこで担っていた工程を三田西工場へ移管するなど、生産効率の向上に努めている。また、生産体制を積極的に強化し、現在113億錠の生産能力を2021年度中に200億錠、外注を含めて240億錠に高める計画であり、今後の動向が注目される。



(資料)日経バリューサーチ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

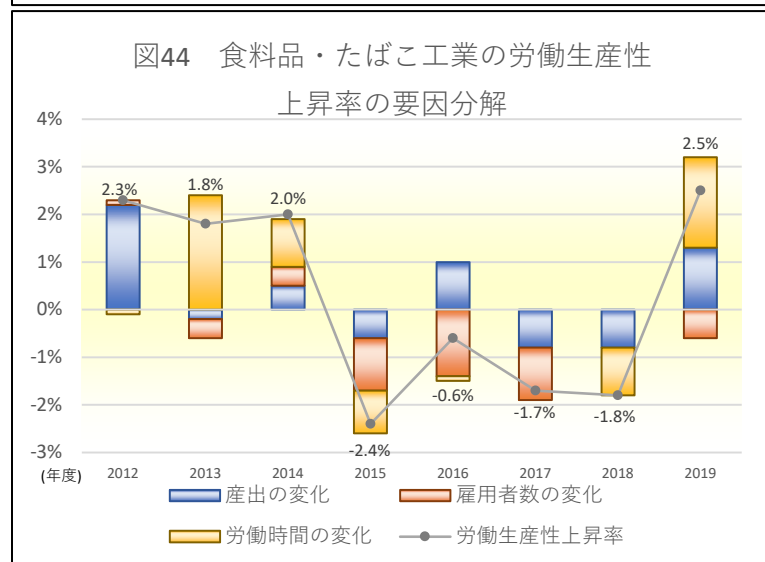
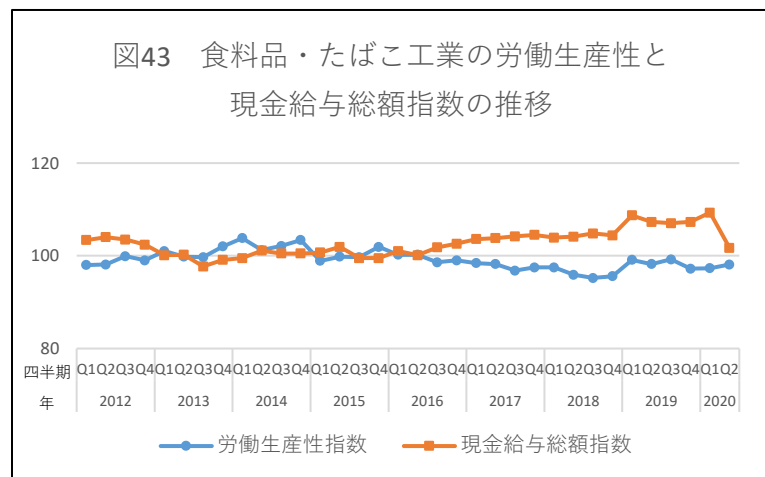
食料品・たばこ工業

足もとの食料品・たばこ工業の労働生産性上昇率は、2020年第2四半期で-0.1%と他業種より落ち込みが小さい(図43参照)。労働生産性上昇率を確認すると、2015~2018年度はマイナスだったものの、2019年度に再びプラスへと転じている(図44参照)。

要因別にみても、アウトプットが増加し(+1.3%)、雇用者も増加(+0.6%)したが、労働時間は減少(-1.9%)している。2019年10月に消費税率が引き上げられたが、飲食料品は軽減税率が適用され、その影響は限定的である。海外において和食の人气が高まり、日本産の食料品の輸出が拡大していることも、生産性の上昇傾向の一因と考えられる。

食料品・たばこ工業の主要各社の労働生産性をみると、調味料大手の味の素は、2013年度に落ち込んだことを除くと、2009年度から2019年度(950万円)まで概ね横ばいで推移している。同社は、1978年の発売以来値上げをしてこなかった合わせ調味料「クックドゥ」の値上げを2019年11月に実施するなど、構造変革を実施している。新型コロナウイルスの流行拡大の影響を受けて外食向けの調味料需要が減少したが、内食需要は増加しており、2020年度の労働生産性も注視する必要がある。

製粉最大手の日清製粉グループ本社の労働生産性は、2009年度から2018年度までほぼ横ばい傾向にあったが、2019年度に大きく低下している。これは、同社が、2019年4月にオーストラリアの製粉会社 Allied Pinnacle Pty Ltd.を買収し、7月に総合中食サプライヤーであるトオカツフーズ株式会社の株式を追加取得して100%子会社化するなど、積極的なM&Aによって従業員数が増加したことによる。同社は、ベトナム子会社が2020年1月に業務用プレミックス工場をASEAN市場向けの供給拠点としてビエンホア市で稼働させるなど、海外事

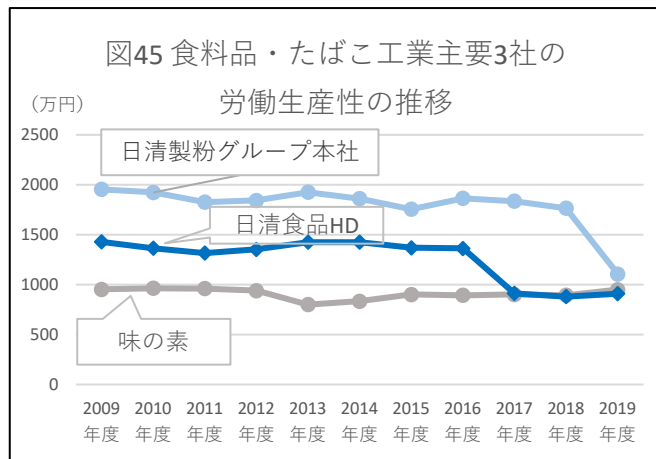


(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)
 ※労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMAを利用。
 Q1:1~3月、Q2:4~6月、Q3:7~9月、Q4:10~12月

業も積極的に展開している。一方、ペットフード事業を売却するなど、事業の整理も行っている。これらの取組みは、長期的に見れば生産性向上に寄与するものと期待される。

即席麺最大手の日清食品ホールディングスの労働生産性は、2009年度から2016年度まで横ばい傾向にあったが、2017年度になって大きく落ち込んだ。その後も2019年度(909万円)まで横ばい傾向が続いている。これは、2017年度に国際財務報告基準(IFRS)に

会計基準を変更したためであり、アウトプットやインプットに根源的な変化があったためではない。即席麺産業では、新型コロナウイルスの流行拡大にともなって外出が制限された結果、世界的に需要が急増した。2019年度の国内の即席麺生産量は2020年1月までは前年割れのペースだったが、その後、内食需要の高まりで急増し、2019年度でみると微増であった。そのような環境において、同社では国内にロボット技術や人工知能(AI)を活用した無人化・省力化を進めた生産工場を稼働させたり、中国に新工場を稼働させたりするなど、積極的な設備投資を行っている。研究開発も積極的に実施しており、最近の健康志向を考慮して通常品よりも30%の減塩を可能にした「ちゃんとおいしい！ソルトオフ製法」を開発するなど、様々な商品を開発している。このような取組みは、持続的な生産性の向上に寄与するものと考えられる。



(資料)日経バリューサーチ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