日本の労働生産性の動向

2018

1 2017年度の日本の時間当たり労働生産性は4,870円

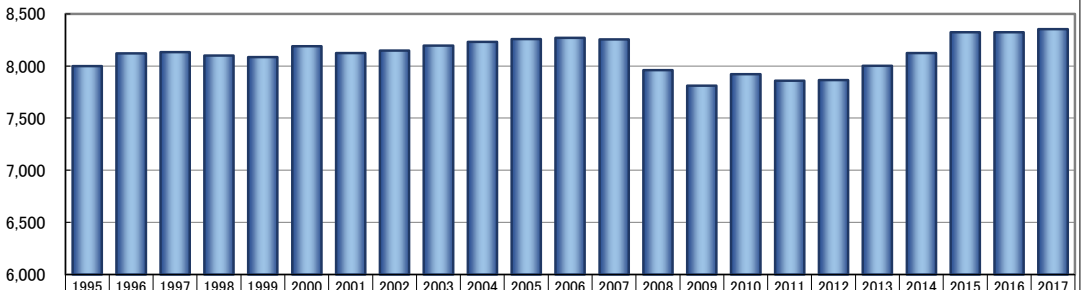
～1人当たりでは836万円、時間当たり・1人当たりともに過去最高を更新～

2012年12月にはじまったとされる景気拡張局面は足もとでも続いているとみられ、このままいけば2018年12月には戦後最長の好景気である「いざなみ景気」(73カ月)に並びそうな情勢となっている。内閣府の景気動向指数(CI一致指数)の季調判断をみても、2016年11月から景気拡張の可能性が高いことを示す「改善」が続いており、2015年央から2016年にかけて続いた景気の「足踏み」を脱してから2年近く比較的好調な状況が持続していることになる。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／2018年7月)」をみると、関東甲信越や東海など6地域で「拡大」・「緩やかに拡大」、東北や四国などで「緩やかな回復」とする総括判断を示しており、全国的にみても景況感は比較的良好といってよいだろう。米中間の貿易紛争など外的なリスク要因はあるものの、足元の失業率も3%台半ば程度とされる自然失業率(産業構造の変化などによって構造的に生じる失業率)を下回る2%台で推移しており、サービス産業分野を中心に人手不足に悩む企業が目立つようになっている。比較的良好といえそうな現在の経済環境下において、労働生産性がどのように推移しているのかについて、ここでは概観することにしたい。

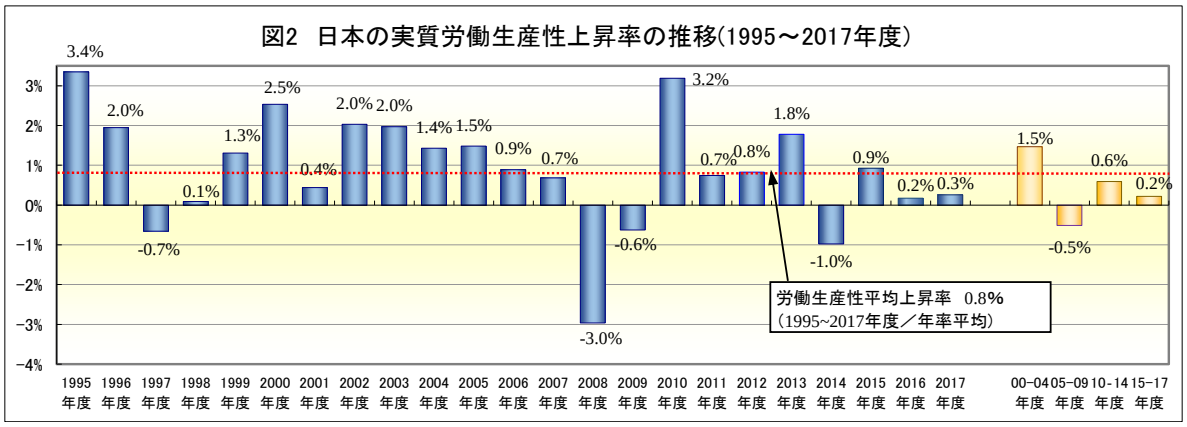
日本の名目労働生産性は、リーマン・ショックを契機に一時800万円を割り込んだものの、2011年度(786万円)に底入れして以降、緩やかな改善が続いている。2017年度(836万円)に入ってからもこうした傾向が続いており、水準としてもわずかではあるが過去最高を更新している(前年度比＋0.4%／図1参照)。

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＋0.3%(2017年度／前年度比)

図1 日本の名目労働生産性の推移



（千円）	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
名目労働生産性水準	7,998	8,120	8,134	8,099	8,086	8,190	8,125	8,148	8,195	8,231	8,258	8,270	8,257	7,962	7,810	7,922	7,860	7,866	8,003	8,125	8,325	8,325	8,355



で 3 年連続のプラスとなったものの、2016 年度(＋0.2%)から大きく変わらず、非常に緩やかな上昇傾向が続いている(図 2 参照)。物価変動を示す GDP デフレーター(＋0.1%)はデフレ基調だった前年度(－0.2%)から若干ながらプラスに転換したものの、労働生産性の推移からすると、名目・実質ともに前年度から趨勢的な変化があったわけではなさそうである。

生産性に関連する要因をみると、就業者の増加が生産性を下押しする要因になっていることが特徴の 1 つに挙げられる。これは、介護や育児など諸々の事情で短時間労働を志向する女性や高齢者などの雇用が人手不足の中で着実に進んだことなどが背景にあると思われる。2017 年度の労働生産性水準が前年度とほぼ同水準におさまったのは、生産性向上要因である付加価値(アウトプット)の堅調な拡大と労働時間の減少による影響が、生産性低下要因である就業者の増加と概ねバランスする程度であったためとみることができる。もっとも、足もとの就業率(58.8%／2017 年)をみるとリーマン・ショック前のピーク水準を超えて 2000 年以降で最も高い水準になっており[1]、これまでのようなペースで上昇を続けることが見通しにくい状況になりつつある。それが今後の労働生産性の先行きにも影響を及ぼすものと考えられる。

(1) 労働生産性と経済成長や豊かさとの関係

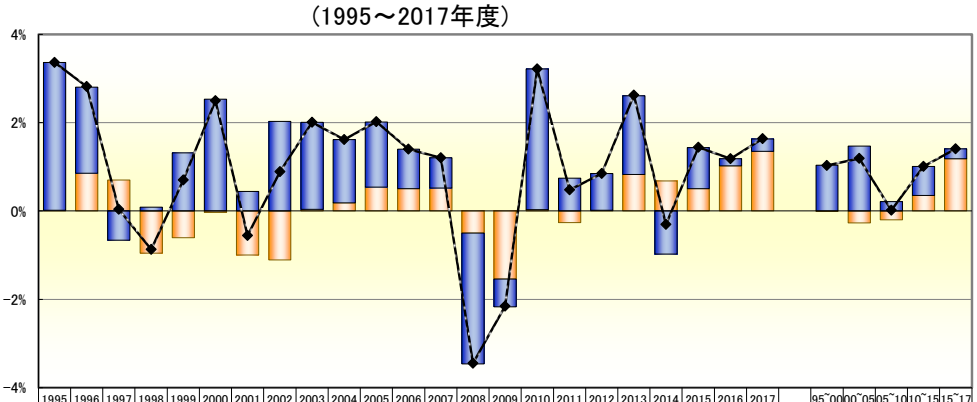
実質労働生産性上昇率と実質経済成長率には

実質経済成長率　＝　実質労働生産性上昇率　＋　就業者増加率

の関係式が成り立つ。この関係式からみると、実質経済成長率に寄与する最大の要因はこのところ労働生産性上昇から就業者増加へと移ってきている。2010年代前半までは、生産年齢人口の減少が続く中で就業者の増加が望めず、労働生産性の上昇が経済成長を牽引していた。しかし、2017年度をみると、経済成長率(＋1.6%)のうち、就業者増加による寄与は＋1.4%を占め、(1人当たり)労働生産性上昇(＋0.3%)よりも大きく寄与している(図3参照)。

[1] 総務省「労働力調査」による。

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
（1995～2017年度）



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度		95~00年度	00~05年度	05~10年度	10~15年度	15~17年度
実質労働生産性上昇率	3.3%	1.9%	−0.7%	0.1%	1.3%	2.5%	0.4%	2.0%	2.0%	1.4%	1.5%	0.9%	0.7%	−3.0%	−0.6%	3.2%	0.7%	0.8%	1.8%	−1.0%	0.9%	0.2%	0.3%		1.0%	1.5%	0.2%	0.7%	0.2%
就業者数増加率	0.0%	0.9%	0.7%	−1.0%	−0.6%	0.0%	−1.0%	−1.1%	0.0%	0.2%	0.5%	0.5%	0.5%	−0.5%	−1.5%	0.0%	−0.3%	0.0%	0.8%	0.7%	0.5%	1.0%	1.4%		0.0%	−0.3%	−0.2%	0.4%	1.2%
実質経済成長率	3.4%	2.8%	0.0%	−0.9%	0.7%	2.5%	−0.6%	0.9%	2.0%	1.6%	2.0%	1.4%	1.2%	−3.4%	−2.2%	3.2%	0.5%	0.8%	2.6%	−0.3%	1.4%	1.2%	1.6%		1.0%	1.2%	0.0%	1.0%	1.4%

※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)平成 30 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)平成 30 年 4～6 月期 2 次速報の数値に基づく。

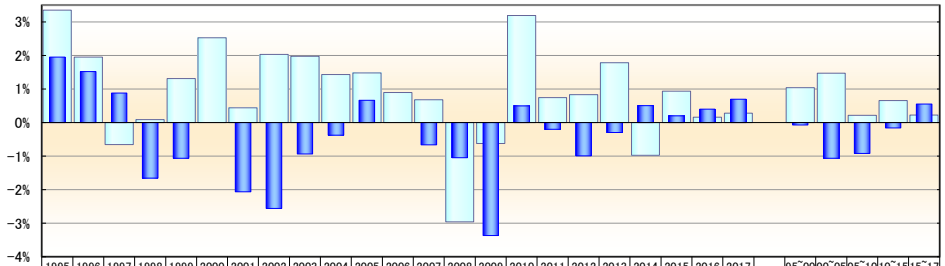
就業者の増加は幅広い産業分野で観測されるようになっており、特にサービス業(前年度比＋4.6%)や技術サービス(＋4.5%)、学習支援業(＋2.6%)、情報通信業(＋2.4%)といったサービス産業分野での増加が目立つ[2]。人手不足が深刻化している小売業や運輸業、建設業(3業種とも＋0.6%)などでも、就業者数の推移をみると頭打ち傾向にあるとはいえ、依然として増加傾向にある。また、製造業でも情報通信機械(＋8.7%)や汎用機械(＋5.7%)などで就業者が大幅に増加したことなどもあり、全体で前年度から＋1.0%となっている。長期減少基調にあった製造業の就業者数は 2015 年度に底うちし、このところ増加基調へと変化してきている。

就業者が増加しているとはいえ、企業の認識として人手不足と感じる現状が足もとで大きく変化しているわけではない。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もの・2018 年 6 月調査)をみると、製造業・非製造業を問わず、大企業・中堅企業・中小企業いずれも若干改善したとはいえ、依然として大幅なマイナスとなっており、現状が人手不足と認識する企業が幅広い分野で多数派になっている。先行きに対しても、同 D.I.のマイナス幅が拡大していることから、全てのセクターで人手不足が進むと予測する企業が増えているとみることができる。

このことは、長時間労働に対する視線が厳しくなっていることとあわせて考えると、単純に労働投入を増加させて事業を拡大させていくことが従来より難しくなりつつあることを示している。そのため、人工知能(AI)や Internet of Things (IoT)、ロボットなどを活用した業務のシステム化や自動化によって、単純労働だけでなく、ある程度複雑な業務も代替させようとする動きが加速しており、それが生産性向上の原動力にもなっている。こうした取組みは、業務効率の改善だけでなく、導入にある程度の投資が必要となることから各種の設備投

2　文中の数値は全て総務省「労働力調査」による。

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



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度		95~00年度	00~05年度	05~10年度	10~15年度	15~17年度
□参考:就業者1人当り実質労働生産性上昇率	3.3%	1.9%	−0.7%	0.1%	1.3%	2.5%	0.4%	2.0%	2.0%	1.4%	1.5%	0.9%	0.7%	−3.0%	−0.6%	3.2%	0.7%	0.8%	1.8%	−1.0%	0.9%	0.2%	0.3%		1.0%	1.5%	0.2%	0.7%	0.2%
■現金給与総額指数変化率	1.9%	1.5%	0.9%	−1.7%	−1.1%	0.0%	−2.1%	−2.6%	−0.9%	−0.4%	0.7%	0.0%	−0.7%	−1.0%	−3.4%	0.5%	−0.2%	−1.0%	−0.3%	0.5%	0.2%	0.4%	0.7%		−0.1%	−1.1%	−0.9%	−0.2%	0.5%

※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)平成 30 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。

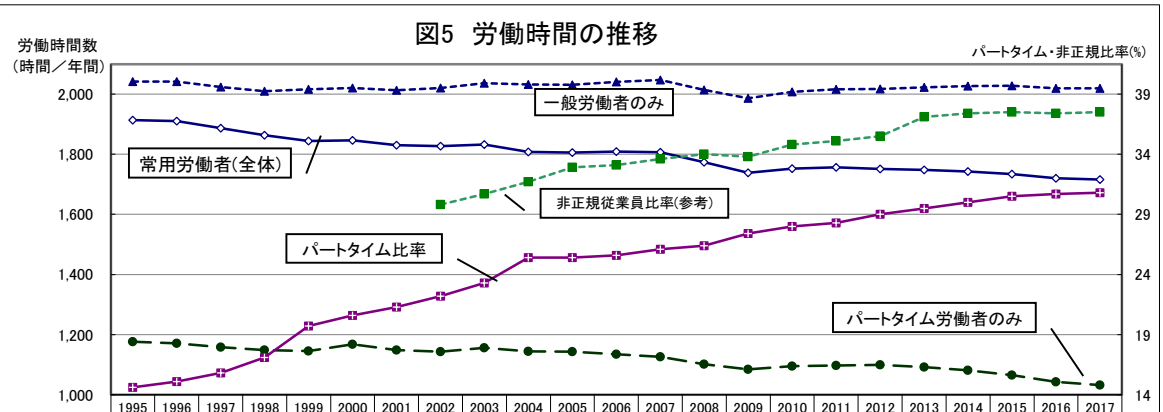
資需要拡大にも結びつくため、これからの経済成長を牽引する「エンジン」の 1 つにもなりうるだろう。

また、こうした取組みをもとにした生産性の向上は、賃金との関係からも欠かせない。毎月勤労統計(厚生労働省)をみると、2017 年度の賃金(現金給与総額指数)の伸びは前年度比＋0.7%と、2005 年度以来 12 年ぶりの高い水準になっている(図 4 参照)[3]。これは実質労働生産性上昇率(＋0.3%)の 2 倍以上の上昇幅であり、企業が自らの利益を削って人件費を積み増したことを意味する。労働需給の逼迫を背景に企業が給与水準を引き上げざるを得なかったとしても、労働生産性の上昇幅を超える賃金上昇は 2 年連続となっており、企業の賃金支払余力を少しずつ圧迫しているといってよい。こうした状況を企業が続けることには限界があることからすると、今後、労働生産性の上昇ペースが改善しなければ、このところ続く賃上げの持続性にも疑問符がつきかねない。そう考えると、比較的好調に推移している企業業績や景気動向が、今後の生産性の動向にも反映されるか注視する必要がある。

(2) 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(図 5 参照)。2017 年度も 1,716 時間と前年度から 0.2%ほど減少しており、概ねこれまでの減少トレンドが続いている。正社員が多く含まれる一般労働者の労働時間が前年から変わらなかったものの、相対的に労働時間の短いパートタイム労働者の労働時間が減少したことが影響した。これは、企業が雇用を確保するためにパート社員などを正社員に転換する動きが進んだことでパート比率の上昇傾向は鈍化してきているものの、前述したように比較的短い時間しか働けないなどの理由がある女性や高齢者であっても企業が雇用するようになったことが背景にあるものと考えられる。ただ、足もとの完全失業率がこのところ 2%台で推移していて完全雇用に近いことからすると、外国人の追加的な受け入れなどがないかぎり、さらなる雇用拡大余

[3] 関連統計調査のサンプリングの関係で数値が高めに出ている可能性が指摘されていることに留意する必要がある。



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
常用労働者(全体)	1,914	1,910	1,887	1,863	1,845	1,846	1,831	1,827	1,832	1,808	1,806	1,809	1,807	1,773	1,739	1,752	1,756	1,751	1,748	1,743	1,734	1,720	1,716
一般労働者のみ	2,042	2,042	2,023	2,010	2,016	2,021	2,014	2,020	2,036	2,033	2,032	2,041	2,047	2,014	1,986	2,008	2,016	2,017	2,023	2,027	2,028	2,020	2,020
ﾊﾟｰﾄﾀｲﾑ労働者のみ	1,176	1,171	1,158	1,148	1,145	1,167	1,149	1,143	1,156	1,144	1,143	1,135	1,126	1,101	1,084	1,095	1,097	1,099	1,092	1,081	1,065	1,043	1,032
パートタイム比率	14.6	15.1	15.8	17.1	19.7	20.6	21.3	22.2	23.3	25.4	25.4	25.6	26.1	26.4	27.4	28.0	28.3	29.0	29.5	30.0	30.5	30.7	30.8
非正規従業員比率(参考)								29.8	30.7	31.7	32.9	33.1	33.6	34.0	33.8	34.8	35.1	35.5	37.1	37.4	37.5	37.4	37.5

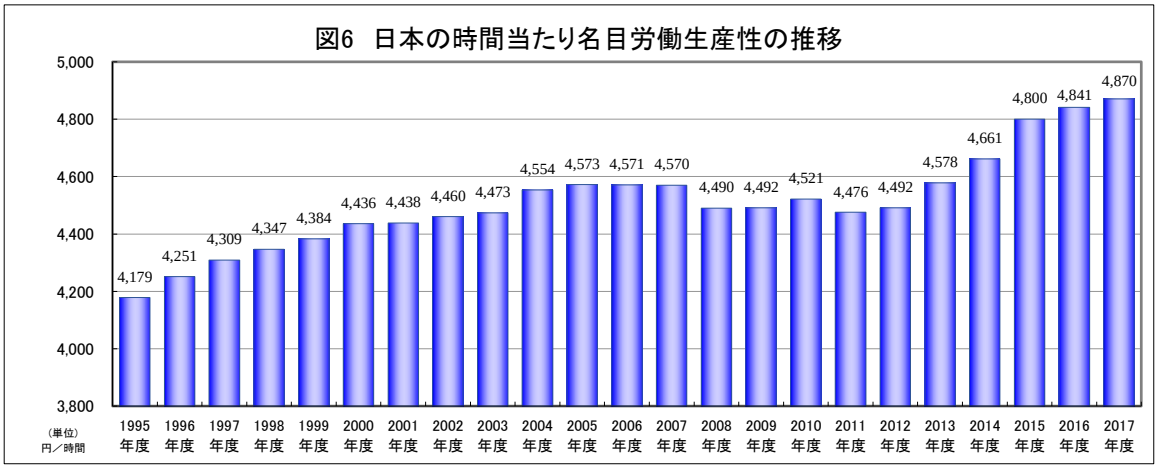
※総務省「労働力調査」，厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
パートタイム比率：毎月勤労統計　／非正規従業員比率：労働力調査

地は限られてきている。そう考えると、労働時間が減少する中で就業者が増えていく状況も、今後何らかの変化が生じる可能性がある。

こうした労働時間の動向を反映し、労働 1 時間当たりでみた 2017 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 4,870 円と、前年度水準をわずかながら上回った(前年度比＋0.6%)。時間当たり労働生産性は、リーマン・ショックに伴って大きく落ち込んだものの、2011 年度に底うちしてから上昇トレンドに転じており、このところ過去最高を更新する状況が続いている (図 6 参照)。

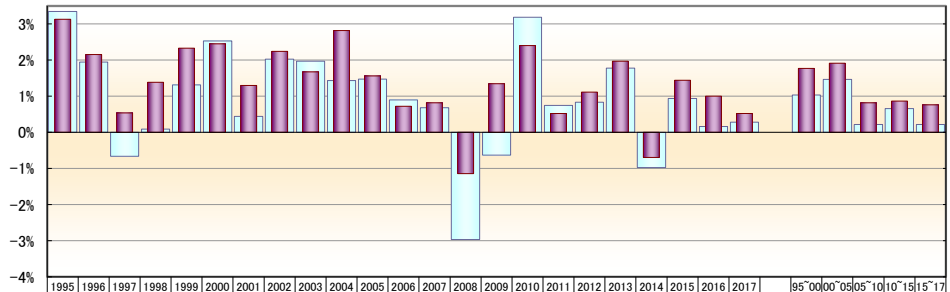
また、物価変動を加味した実質ベースでみると、2017 年度の労働生産性上昇率は＋0.5%であった(図 7 参照)。これは、2016 年度(＋1.0%)を 0.5%ポイント下回る水準であり、実質ベースの上昇幅でみると 2 年連続で落ち込んでいる。就業者 1 人当たりでみた実質労働生産性上昇率が前年度水準を上回ったこととは対照的な推移になっている。

以前は労働生産性の推移は就業者 1 人当たり・就業 1 時間当たりのトレンドにほとんど違いがなかったが、近年をみると減少基調にある労働時間の影響で時間当たり労働生産性



※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)平成 30 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7　時間当たり実質労働生産性上昇率の推移



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度		95~00年度	00~05年度	05~10年度	10~15年度	15~17年度
参考:就業者1人当り実質労働生産性上昇率	3.3%	1.9%	−0.7%	0.1%	1.3%	2.5%	0.4%	2.0%	2.0%	1.4%	1.5%	0.9%	0.7%	−3.0%	−0.6%	3.2%	0.7%	0.8%	1.8%	−1.0%	0.9%	0.2%	0.3%		1.0%	1.5%	0.2%	0.7%	0.2%
時間当たり実質労働生産性上昇率	3.1%	2.2%	0.5%	1.4%	2.3%	2.4%	1.3%	2.2%	1.7%	2.8%	1.6%	0.7%	0.8%	−1.1%	1.3%	2.4%	0.5%	1.1%	2.0%	−0.7%	1.4%	1.0%	0.5%		1.8%	1.9%	0.8%	0.9%	0.8%

※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)平成 30 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。

上昇率の方が若干高くなる状況が 2012 年度から続いている。2017 年度をみても、時間当たり実質労働生産性上昇率の方が 0.2%ポイントほど高くなっている。

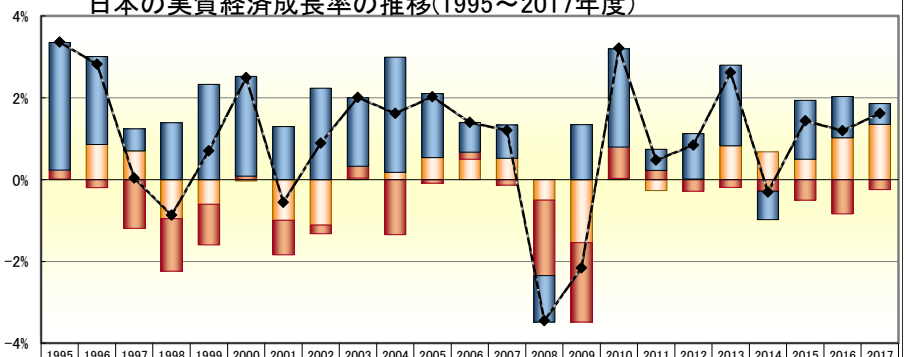
ちなみに、時間当たり実質労働生産性上昇率と実質経済成長率には

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

の関係式が成り立つことから、実質経済成長率を右辺の 3 要素に分解すると、実質労働生産性の上昇は 2015 年度からプラスに寄与していることがわかる(図 8 参照)。2017 年度をみても、＋1.6%だった実質経済成長率に対して、時間当たり実質労働生産性の上昇が寄与したのは＋0.5%である。また、就業者の増加率(＋1.4%)は、1995 年以降でみると 2017 年度が最も高くなっており、近年は生産性向上と並ぶ経済成長要因になりつつある。

なお、四半期ベース(季節調整済値)で足もとの時間当たり労働生産性上昇率の推移をみると、2017 年度は 7～9 月期(Q3)までプラスが続いていたものの、10～12 月期以降をみるとわずかながらもマイナスへと転じている (図 9 参照)。とはいえ、2012 年 11 月から現在まで続く景気拡張期を概観すると、2016 年第 1 四半期などに大きく落ち込んだ例外を除くと、緩

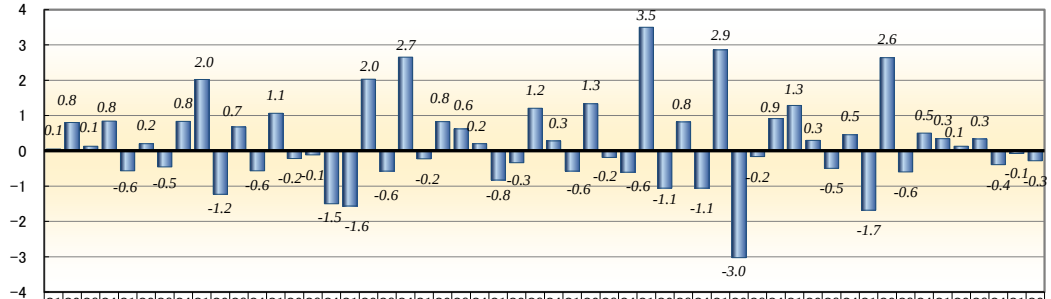
図8　時間当たり実質労働生産性上昇率など要因別にみた
日本の実質経済成長率の推移(1995～2017年度)



	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
時間当たり実質労働生産性上昇率	3.1%	2.2%	0.5%	1.4%	2.3%	2.4%	1.3%	2.2%	1.7%	2.8%	1.6%	0.7%	0.8%	−1.1%	1.3%	2.4%	0.5%	1.1%	2.0%	−0.7%	1.4%	1.0%	0.5%
労働時間増加率	0.2%	−0.2%	−1.2%	−1.3%	−1.0%	0.1%	−0.8%	−0.2%	0.3%	−1.3%	−0.1%	0.2%	−0.1%	−1.8%	−1.9%	0.8%	0.2%	−0.3%	−0.2%	−0.3%	−0.5%	−0.8%	−0.2%
就業者数増加率	0.0%	0.9%	0.7%	−1.0%	−0.6%	0.0%	−1.0%	−1.1%	0.0%	0.2%	0.5%	0.5%	0.5%	−0.5%	−1.5%	0.0%	−0.3%	0.0%	0.8%	0.7%	0.5%	1.0%	1.4%
実質経済成長率	3.4%	2.8%	0.0%	−0.9%	0.7%	2.5%	−0.6%	0.9%	2.0%	1.6%	2.0%	1.4%	1.2%	−3.4%	−2.2%	3.2%	0.5%	0.8%	2.6%	−0.3%	1.4%	1.2%	1.6%

※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)平成 30 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9 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）



	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
	2005				2006				2007				2008				2009				2010				2011				2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018	
実質労働生産性上昇率(%)	0.1	0.8	0.1	0.8	-0.6	0.2	-0.5	0.8	2.0	-1.2	0.7	-0.6	1.1	-0.2	-0.1	-1.5	-1.6	2.0	-0.6	2.7	-0.2	0.8	0.6	0.2	-0.8	-0.3	1.2	0.3	-0.6	1.3	-0.2	-0.6	3.5	-1.1	0.8	-1.1	2.9	-3.0	-0.2	0.9	1.3	0.3	-0.5	0.5	-1.7	2.6	-0.6	0.5	0.3	0.1	0.3	-0.4	-0.1	-0.3
年率換算(%)	0.2	3.2	0.5	3.4	-2.2	0.8	-1.8	3.4	8.3	-4.8	2.7	-2.2	4.3	-0.9	-0.5	-5.9	-6.1	8.4	-2.3	11.0	-0.9	3.3	2.5	0.8	-3.3	-1.3	4.9	1.1	-2.3	5.4	-0.7	-2.4	14.7	-4.2	3.3	-4.2	11.9	-11	-0.7	3.7	5.2	1.2	-2.0	1.8	-6.6	11.0	-2.4	2.0	1.4	0.5	1.3	-1.6	-0.3	-1.1

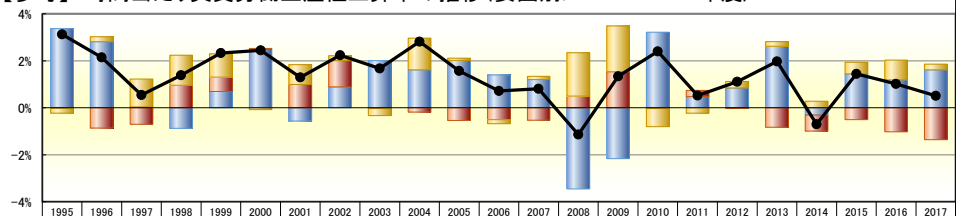
※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
GDP：GDP 速報(QE)平成 30 年 4～6 月期 2 次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。
※労働生産性：付加価値ベース・時間当たりで計測。季節調整：X-12-ARIMA を利用。

やかながらも上昇トレンドが持続しており、わずかなマイナスが足もとで 3 四半期続いたからといってこれまでの上昇基調が変化したとまで判断するのは早計であろう。ただ、これまでの生産性の上昇トレンドが足もとで弱含んできつつあることは確かであり、今後の動向を注視する必要がある。

これまで続いてきた実質労働生産性の上昇トレンドは、正社員の残業時間の増加を伴っていたことも特徴的である。正社員が多い一般労働者の所定外労働時間(指数)は、2012 年後半に底うちしてから急上昇している。このところは、2014 年前半あたりと比べるとやや落ち着きつつあるものの、2010 年より 6～8 ポイント程度高い状況が続いている(図 10 参照)。パート労働者などをあわせた全労働者ベースの総実労働時間が漸減傾向にあることからすると、このところの労働生産性の上昇は、人手不足などともあいまって正社員の負担が高まっていることを反映したものといえそうである。もっとも、正社員の残業時間を減らしていくべきとする社会的な風潮が広がりつつあり、足もとでも残業時間時間は減少に転じている。そうした変化が今後の生産性の動向にも影響を及ぼす可能性がある。

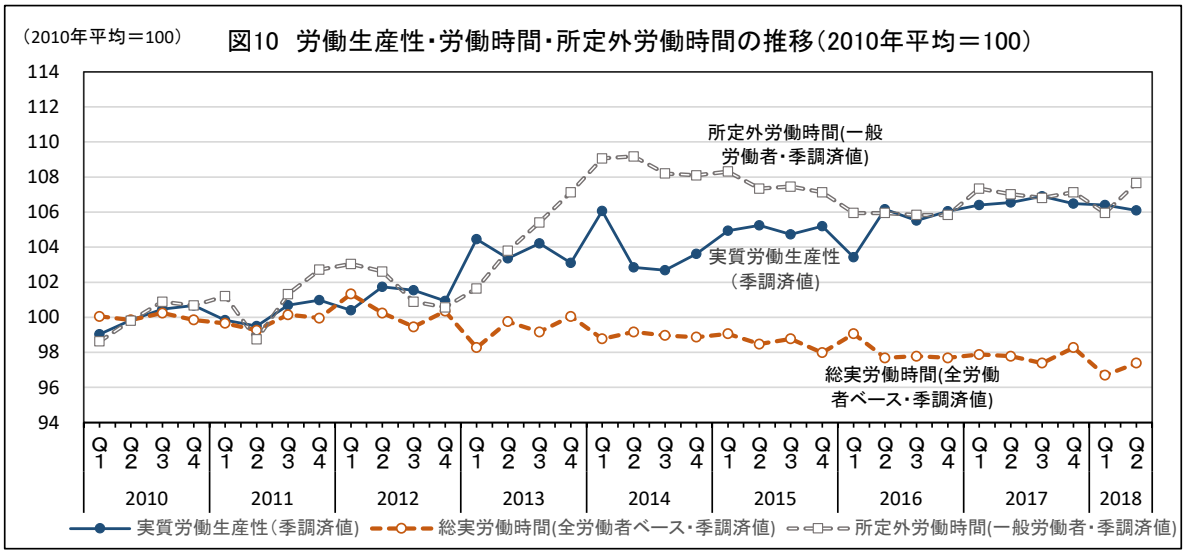
また、生産性の上昇や人手不足に伴って賃金水準(現金給与総額)も、2013 年あたりから緩やかな上昇が続いており、2017 年あたりから上昇ピッチがやや加速しつつある(図 11 参照)。ただ、物価(消費者物価指数)もまた、消費税率引上げの影響もあって 2014 年に比較的大きく上昇した後も上昇傾向が続いている。そのため、物価を加味すると生産性が向上した分ほど賃金が上昇しているわけではない。

【参考】 時間当たり実質労働生産性上昇率の推移（要因別／1995～2017年度）

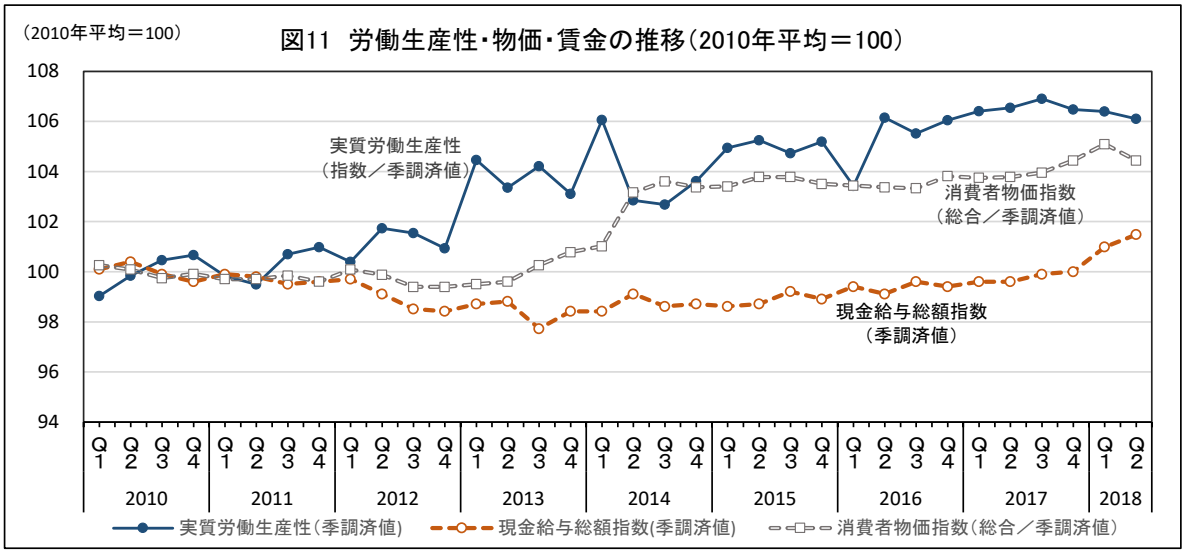


	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
労働時間要因(平均労働時間増減率)	-0.2%	0.2%	1.2%	1.3%	1.0%	-0.1%	0.8%	0.2%	-0.3%	1.3%	0.1%	-0.2%	0.1%	1.8%	1.9%	-0.8%	-0.2%	0.3%	0.2%	0.3%	0.5%	0.8%	0.2%
就業者要因(就業者増減率)	0.0%	-0.9%	-0.7%	1.0%	0.6%	0.0%	1.0%	1.1%	0.0%	-0.2%	-0.5%	-0.5%	-0.5%	0.5%	1.5%	0.0%	0.3%	0.0%	-0.8%	-0.7%	-0.5%	-1.0%	-1.4%
付加価値要因(実質経済成長率)	3.4%	2.8%	0.0%	-0.9%	0.7%	2.5%	-0.6%	0.9%	2.0%	1.6%	2.0%	1.4%	1.2%	-3.4%	-2.2%	3.2%	0.5%	0.8%	2.6%	-0.3%	1.4%	1.2%	1.6%
時間当たり労働生産性上昇率	3.1%	2.2%	0.5%	1.4%	2.3%	2.4%	1.3%	2.2%	1.7%	2.8%	1.6%	0.7%	0.8%	-1.1%	1.3%	2.4%	0.5%	1.1%	2.0%	-0.7%	1.4%	1.0%	0.5%

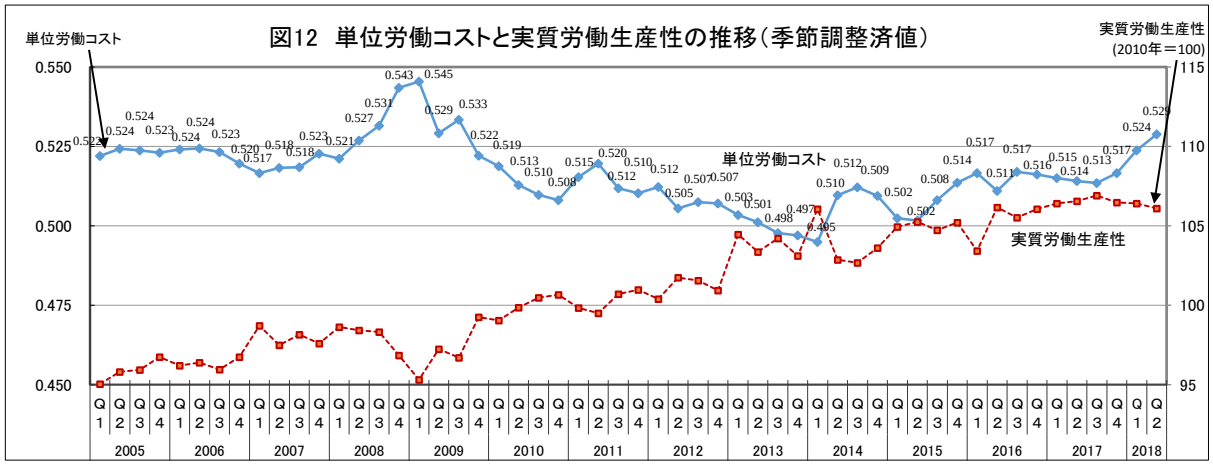
※図 8 について、労働生産性を軸にする形で改変。



また、実質労働生産性がこのところ比較的堅調に推移する背景には、需給ギャップの改善も影響している。日本銀行[4]によると、2016 年第 4 四半期に需給ギャップはプラスに転じ、2017 年度から足もとにいたるまで緩やかにプラス幅が拡大する傾向が続いている。需給ギャップを構成する資本投入ギャップ・労働投入ギャップをみても、ともにプラス幅が拡大してきており、資本(設備など)・労働(人員など)の両面で供給力不足が顕在化していることになる。このことは、現状において、人手だけでなく設備も更新・増強する必要があると認識する企業が増えていることを意味しており、銀行の各種事務や小売の受発注、運送の集配センター業務など幅広い事業領域で RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などと総称されるロボット化・システム化や自動化などの取組みがこれまで以上に可能になり、人手不足などとあいまって企業の需要が拡大していることも背景にあると思われる。そうした省力化・省人化に資する取組みが浸透すれば、労働生産性の向上にも直結すると期待できる。



4 日本銀行 HP「需給ギャップと潜在成長率」(2018 年 7 月 4 日)



※図 10～12：内閣府「国民経済計算」・「景気動向調査」，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作成。GDP：GDP 速報(QE)平成 30 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。

こうした足もとの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とされる単位労働コストの動きにも影響を及ぼしている。単位労働コストとは、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き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価格競争力低下)の兆候を示すといわれている。足元の単位労働コストをみると、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、足もとでは少しずつ上昇に転じつつある(図 12 参照)。

ちなみに、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ことから、単位労働コストが上昇すると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[5]。現在の人手不足を背景とした賃金上昇圧力が大きいことを示すものともいえそうだが、足もとの単位労働コストは既に直近のピークである 2011 年第 1 四半期を上回る水準にまで上昇している。堅調に推移する景気情勢や人手不足などから今後も賃金上昇が続きそうな情勢がすぐに変化するとは考えにくいものの、単位労働コストが近年のピーク水準を超える状況にあることからすると、今後も賃金上昇を持続させるには生産性のさらなる改善がこれまで以上に必要な局面になりつつあるとみることができる。

5　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

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

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

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

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。

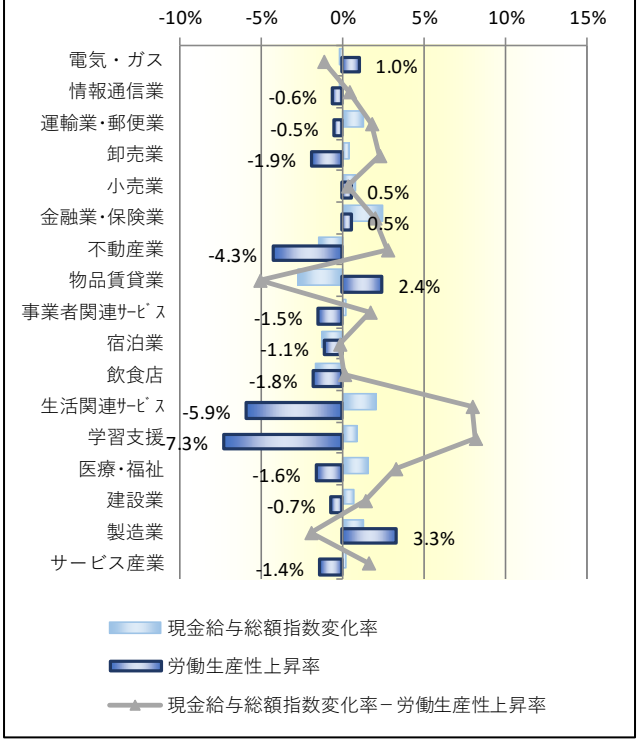
2　産業別にみた日本の労働生産性

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 5 分野～

日本生産性本部が公表している物的労働生産性[6] (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 2017 年度の労働生産性上昇率がプラスとなったのは製造業(＋3.3％)、物品賃貸業(＋2.4%)、電気・ガス(＋1.0%)、小売業(＋0.5%)、金融業、保険業(＋0.5%)の 5 産業であった(図 13 参照)。電気・ガスや小売業、金融業、保険業は、2016 年度にマイナスだった上昇率が、2017 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。

物品賃貸業の労働生産性は、2016 年 1 月から 2018 年 4 月まで、28 カ月連続でプラスとなった。2020 年に開催される東京オリンピック・パラリンピックを見据えた建設需要から、建設機械の引き合いがあり、物品賃貸業に含まれる建設機械器具賃貸業の労働生産性が上昇したことが要因の 1 つとなっている。一方、賃金(現金給与総額指数)の変化率はマイナス(－2.7%)となっている。東京オリンピック・パラリンピック開催にともなう建設需要から、2016 年度は賃金の変化率がプラス(＋3.1%)となったが、その影響で雇用が増加し、賃金が相対的に低い労働者が増加したこと

図13　産業別に見た労働生産性と現金給与総額指数（2017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。

---

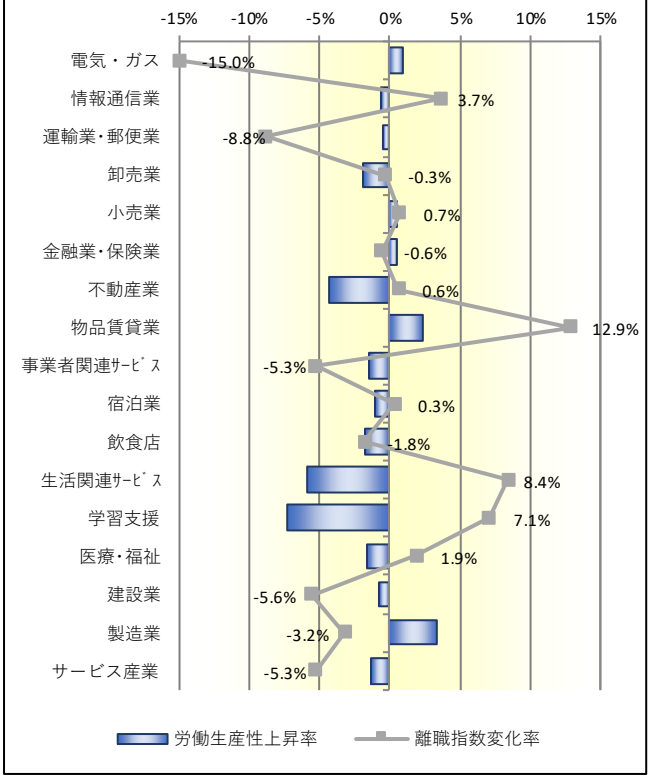
[6] 物的労働生産性は、就業 1 時間当たりの生産活動(主に生産量などを統合・指数化した経済産業省「鉱工業指数」「第三次産業活動指数」をアウトプットに用いている)を指数(2015 年=100)で表したものである。日本生産性本部では、産業・業種別の物的労働生産性指数を月次で計測し、「生産性統計」として公表している。詳しくは、http://www.jpc-net.jp/statistics/ を参照されたい。

[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。

から、2017 年度の賃金変化率はマイナスになったものと考えられる。労働生産性や雇用が上昇傾向にあり、賃金の上昇が一段落したことから、企業にとっては引き続き事業を拡大することが可能な状態であるといえる。

労働生産性がマイナスとなった産業分野は、学習支援(－7.3%)、生活関連サービス(－5.9%)、不動産業(－4.3%)等 11 分野にのぼる。宿泊業(－1.1%)や飲食店(－1.8%)、建設業(－0.7%)といった分野では労働生産性上昇率のマイナス幅が 2016 年度から縮小しているものの、情報通信業(－0.6%)や運輸業・郵便業(－0.5%)、卸売業(－1.9%)、事業者関連サービス(－1.5%)では 2016 年度にプラスだった上昇率が 2017 年度にマイナスとなっており、多くの業種で生産性が低下傾向にある。情報通信業や運輸業・郵便業、不動産業等 8 産業では、売上高や契約高などを総合した産出(アウトプット)の上昇率がプラスであり、拡大傾向にあるものの、それ以上に就業者数や労働時間を総合した労働投入(インプット)が増加しているため、労働生産性上昇率がマイナスとなっている。サービス産業全体(－1.4%)でも、アウトプットの上昇率がプラス(＋0.9%)であるものの、アウトプットの拡大が雇用の増加を完全にはカバーしきれず、労働生産性の低下へと結びついている。サービス産業においても他の産業と同様に人手不足が指摘されているが、労働投入が増加している。このことから、労働供給は増加傾向にあるものの、労働需要の方が大きく、人手不足が解消されるには至っていないことが推察される。

図14　産業別に見た労働生産性と離職率（2017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」
※図中の数値は離職指数変化率を示す。

また、情報通信業、不動産業、学習支援、医療・福祉(－1.6%)の 4 産業では、労働生産性上昇率がマイナス、アウトプットの上昇率がプラスであり、離職率を指数としたもの[8]の変化率はプラスである(図 14 参照)。つまり、これらの産業では、アウトプットの拡大を上回る労働投入の増加があるが、離職者も多く、労働者の流動性が高い状態にあることを示している。さらに、学習支援、医療・福祉の 2 産業では、現金給与総額指数の変化率がプラスであることをあわせて考えると、離職者が多い分、労働需要が大きいことから、賃金も上昇傾

[8] 毎月勤労統計調査における減少労働者数と前月末労働者数の情報を用いて指数とした。

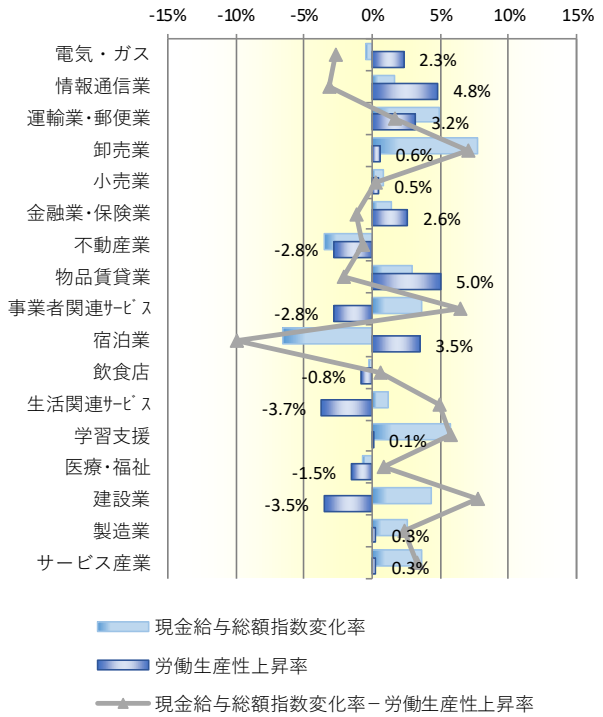
向にあることが示唆される。一方、情報通信業、不動産業では、現金給与総額指数の変化率はマイナスとなっている。これら 2 産業では、離職者が多いが、労働需要も労働供給も大きく、賃金は上昇していない状況にあることが考えられる。本来、労働生産性の上昇は賃金の上昇にリンクするはずであるが、賃金の動向は企業の財務状況や業態、産業全体の労働市場の需給に左右される。産業によって労働生産性、現金給与総額指数、離職率が必ずしも同じ傾向にあるわけではなく、ばらつきがみられる。

足もとの労働生産性の動向

2018 年第 2 四半期の労働生産性と賃金の動向をみてみる(図 15 参照)。前年同期と比較すると、物品賃貸業(＋5.0%)、情報通信業(＋4.8%)、宿泊業(＋3.5%)等、10 産業で労働生産性上昇率がプラスとなっている。一方、生活関連サービス(－3.7%)、建設業(－3.5%)、不動産業(－2.8%)、事業者関連サービス(－2.8%)等、6 産業で労働生産性上昇率がマイナスとなっている。

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(＋2.3%)と宿泊業を除く 8 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。また、労働生産性上昇率がマイナスであった 6 産業のうち、不動産業、飲食店(－0.8%)、医療・福祉(－1.5%)といった 3 産業では、現金給与総額指数の変化率もマイナスであった。これら 11 業種では、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、電気・ガスと宿泊業は、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、事業者関連サービス(－2.8%)や生活関連サービス、建設業は、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 5 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

図15　足もとの労働生産性と現金給与総額指数の動向 (2018年第2四半期)

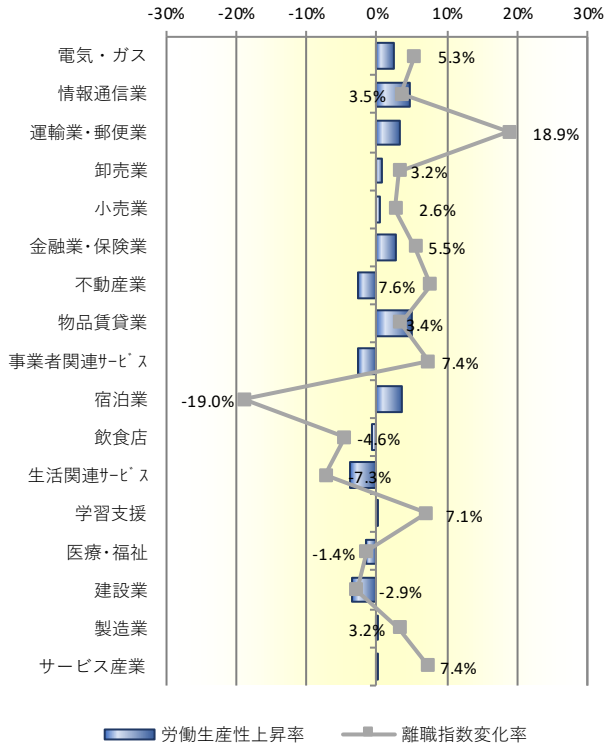


(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

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。宿泊業では、円安や東京オリンピック・パラリンピック開催等にともなう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。また、建設業や、土木建築サービス業を含む事業者関連サービスでは、東京オリンピック・パラリンピック開催に伴う建設需要を先取りして労働需要が好調であり、賃金も上昇傾向にある一方、アウトプットが増加するのは先であることから、労働生産性上昇率と賃金の変化率が足もとの時点では整合的でないと考えられる[9]。

労働生産性上昇率が足もとでマイナスとなった 6 産業のうち、不動産業と事業者関連サービスの 2 産業では、離職率指数の変化率がプラスであった(図 16 参照)。これらの産業では労働投入が増加しており、労働者の流動性が高いが、労働生産性は減少していることを示している。これら 2 産業では、足もとのアウトプットが減少していないことをあわせて考えると、増加傾向にある離職者を新規の労働者を雇用することでカバーしながら、アウトプットを一定に保っていることが示唆される。

図16　足もとの労働生産性と離職率の動向（2018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」
※図中の数値は離職指数変化率を示す。

労働生産性上昇率がマイナスであり、離職率指数の変化率もマイナスであったのは、飲食店、生活関連サービス業、医療・福祉、建設業の 4 産業であった。これらの産業では、離職率が低下し、労働生産性も低下している。足もとの労働投入の状況が拡大傾向にあることをあわせて考えると、これら 4 産業では、離職率を低く抑えつつ、新規の就業者の雇用を増加させていることを示している。労働生産性は足もとで低下しているものの、これは拡大基調が続くアウトプットに対応するために労働需要が拡大しているためであり、一概に業況の悪化と捉えることはできない。つまり、当該産業において、労働生産性の落ち

[9] 日本生産性本部「生産性統計」によると、足もとの 2018 年第 2 四半期における前年同期比の労働投入変化率は、建設業で+1.1%、事業者関連サービス業で+3.7%となっている。

込みが低下トレンドに転じるシグナルであるかどうかは現時点では判断できない。

一方、労働生産性上昇率が足もとでプラスとなった 10 産業のうち、宿泊業では、離職率指数の変化率がマイナスであった。これは、離職率が低下しつつ、労働生産性が上昇していることを示している。宿泊業ではアウトプットが増加していることと、相対的に労働投入が減少していること、離職率が低下していることをあわせて考えると、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。こ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。

サービス産業の労働生産性の動向

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。政府の成長戦略である「日本再興戦略」では、2013 年に発表されてから 2016 年まで改訂が続けられたが、その中でサービス産業の労働生産性上昇率(付加価値ベース)を 2%へと向上させることを目標としている。これは、つづく「未来投資戦略 2017」や「未来投資戦略 2018」でも言及されており、官民でサービス産業の生産性向上に向けた様々な取り組みが進められている。

しかしながら、時間あ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を概観すると、2010 年から大きく変化しないまま停滞する傾向が続いている(図 17、18 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 四半期以降は横ばい傾向にあ

図17　サービス産業の労働生産性の推移

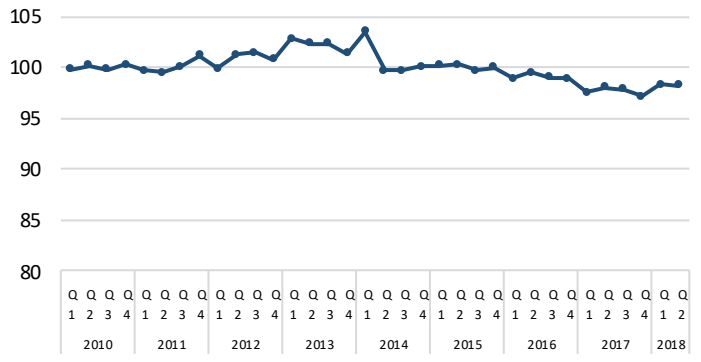
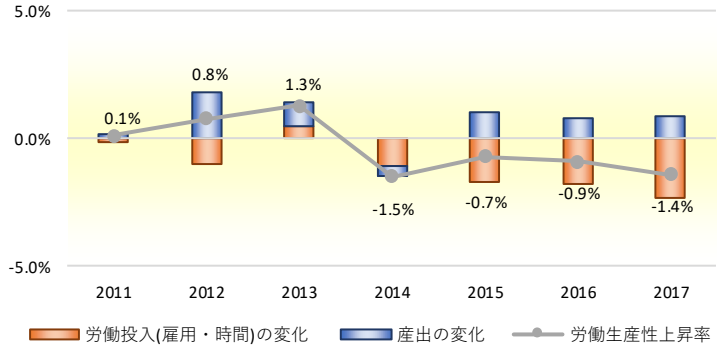


図18　サービス産業の労働生産性上昇率の要因分解



(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。

るといってよい状況が続いている。2018 年に入ると第 1 四半期で上昇し、第 2 四半期ではほぼ横ばいになっており、2017 年までの状況と比較すると若干の回復傾向が観察される。2018 年第 1 四半期、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＋0.7%、＋0.2%となっていることも、その傾向を示している。足もとの労働生産性は一定の回復基調にあると考えられるが、今後も継続して注視する必要がある。

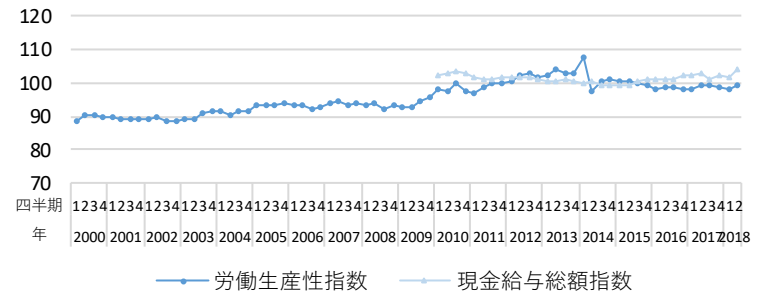
2016 年度からの状況を四半期ごとにみると、2017 年第 4 四半期まで、労働生産性上昇率は前年同期比がマイナスで推移している。しかし、2018 年度に入ると、一転して上昇率はプラスとなっている。アウトプットは概ね拡大傾向にあるものの、2017 年までは労働投入がそれを上回って増加していたが、2018 年になってから労働投入をアウトプットが上回るようになり、これが足もとの労働生産性の上昇要因となっている。

＜サービス産業主要分野の動向＞

① 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%に上昇したことの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。近年の上昇率を見てみると、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 年度は＋0.5%とプラスとなっており、一進一退の状況が続いている(図 19、20 参照)。

図19　小売業の労働生産性と現金給与総額指数の推移



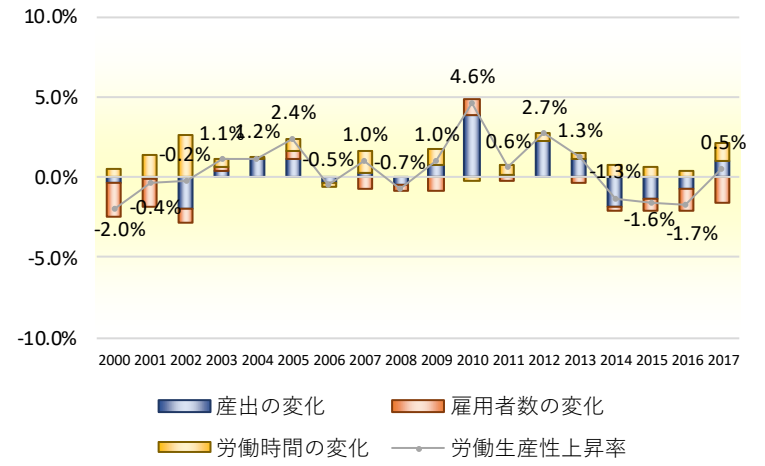
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015 年＝100)
注：労働生産性指数(四半期ベース)は、季節調整済値、X-12-ARIMA を利用。

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。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、労働生産性の低下をもたらす要因の 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。

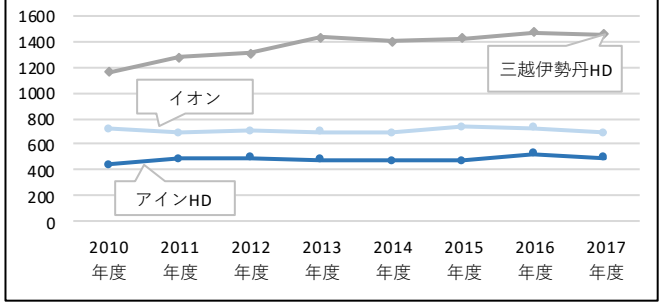
図20　小売業の労働生産性上昇率の要因分解



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

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 691 万円(2017 年度)と、昨年度よりやや低下傾向にある。ただ、2011 年度からの 6 年間で労働生産性は平均±0.0%でほぼ横ばいとなっている。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。また、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。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される。

図21　小売主要3社の労働生産性の推移



(資料)　日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
※ 各社の財務ﾃﾞｰﾀ(連結決算ﾍﾞｰｽ)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

一方、インバウンド(訪日外国人)向けの売上高も一段落し、産業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、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、労働生産性も概ね上昇基調が続いている。

少子高齢化が進展している現在において、高齢者が多く利用する調剤薬局は、今後も拡大傾向に推移するものと予想される。調剤薬局最大手のアインホールディングスは、労働生産性が 496 万円(2017 年度)となっており、2011 年からの平均成長率は＋0.3%と緩やかな上昇傾向にある。調剤薬局の市場は、診療と調剤をそれぞれ病院と薬局に分業する「医薬分業」の進展や「かかりつけ薬剤師」制度、「健康サポート薬局」制度の新設によって拡大する余地がある反面、年間販売額の大きな薬剤を強制的に値下げする「特例拡大再算定」制度や、薬価改定による減収減益要因もある。そのような中で、アインホールディングスの調剤薬局部門であるアイン薬局などは、後発医薬品の取り扱いを増やすことや、在宅調剤サービス等を行うことで、売上を堅調に伸ばしている。

② 娯 楽 業

娯楽業が最も大きな割合を占める生活関連サービス業の労働生産性は、2016 年第 2 四半期以降減少傾向にある (図 22 参照)。年度別に上昇率をみてみても、2013 年度(＋5.3%)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－5.9%)となっている(図 23 参照)。娯楽業の中でも最も大きな割合をしているのがパチンコ・パチスロであり、これらの売上減少に歯止めがかからないことが、労働生産性の低下につながっている。

一方、競馬や競輪、競艇オートレースといった公営競技の売上が近年増加傾向にあることや、遊園地・

図22　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

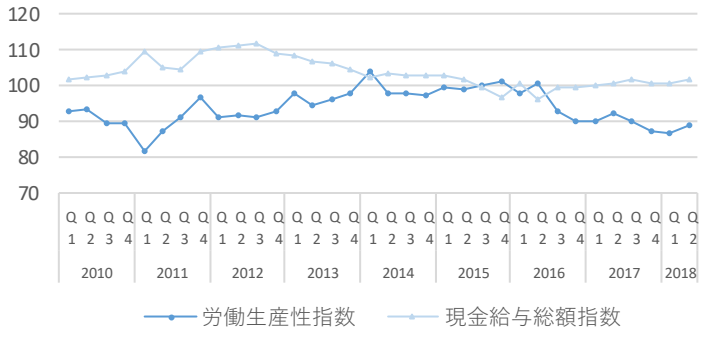
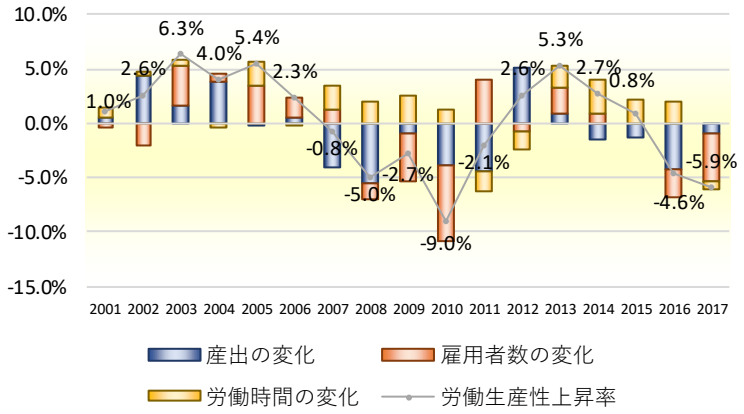


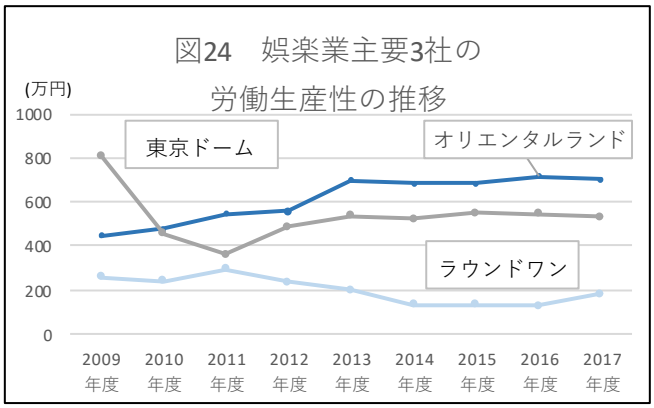
図23　生活関連サービス業の労働生産性上昇率の要因分解



(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。

テーマパークの売上が増加傾向にあることなど、明るい材料もある。近年、インターネットによる投票システムの普及や、ファン同士がインターネット上の掲示板を通じて予想や競技に関する議論を活発にしていることが、公営競技の売上を増加させる要因となっている。また、政府が「働き方改革」等の施策を進める中で、遊園地やテーマパークに注目が集まっており、新しいテーマパークの開業や、既存の施設の改修、増設等、付加価値が高まる施策が行われてきた。これら一連の経済活動が持続すれば、労働生産性は増加することが期待される。

主要企業の労働生産性は、必ずしも長期低落傾向にあるわけではない(図 24 参照)。東京ディズニーランドや東京ディズニーシーを中心としたディズニーリゾートを運営するオリエンタルランドは、2013 年に労働生産性が大きく上昇し、その後その水準を維持している。近年、断続的に行っている入園料の値上げや、安定した集客力、好調なグッズ販売にくわえて、新エリアや新アトラクションの開発、一年を通じて様々なイベントを開催することによって集客を分散すること等、様々な取組が安定した労働生産性の推移に寄与しているものと考えられる。多くの企業が付加価値を価格に反映させることに苦労している中、オリエンタルランドは顧客満足度調査の結果等を踏まえて、入園料やグッズ単価等の価格戦略を的確に行っており、労働生産性の持続可能な成長が見込まれる。



(資料)　日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
※ 各社の財務ﾃﾞｰﾀ(連結決算ﾍﾞｰｽ)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

東京ドームは、読売巨人軍の本拠地として知られている。プロ野球公式戦の他、コンサートイベントの開催や、東京ドームシティアトラクションズ、ラクーア等を運営している。労働生産性を見てみると、2011 年まで低下傾向にあったが、2012 年以降は持ち直し、近年はそれを維持している。同社は、2000 年代後半に金融事業やゴルフ・リゾート事業から撤退し、東京ドームシティに経営資源を集中させてきた。くわえて、2011 年に発生した東日本大震災によってレクリエーションの自粛ムードが広がったことも、2011 年までの労働生産性の低迷の原因であると考えられる。ただ、経営資源の選択と集中による調整の過程が一段落し、震災による自粛ムードも落ち着いてきたことから、労働生産性は近年堅調に推移している。長年イベントを開催することによって構築したブランド力や、プロ野球をはじめとしたスポーツイベントやコンサートイベントなどの開催、それにともなう好調な物販が、労働生産性の安定的な推移に貢献していると考えられる。

屋内レジャー施設を運営するラウンドワンは、2011 年度から労働生産性が低下傾向にあ

ったが、近年は上昇に転じている。人手不足からパート・アルバイト時給が上昇傾向にあり、これが人件費の上昇となって利益を下げ、労働生産性を低下させる要因となっている。一方、ラウンドワンの主要な顧客である若者は、アルバイトやパートとして働く者も多く、時給の上昇によって彼らの所得が増加すれば、売上や利益を押し上げ、労働生産性を向上させる要因となる。つまり、アルバイトやパートの時給の上昇が労働生産性の上昇要因にも低下要因にもなり、同社における近年の労働生産性の上昇は、後者の要因が上回っているとみることができよう。また、同社では最近、カラオケやスポーツ等の体験型サービスを拡充し、若者だけでなく、30 代や 40 代以上の世代や、ファミリー層をターゲットにした設備投資を行っている。このような取組みが、労働生産性の回復に功を奏したと考えられる。

③ 飲 食 店

飲食店の労働生産性指数は、2003 年から現在まで、若干の変動はあるものの、100 前後で推移している。2003 年から 2018 年まで、本指数で基準としている 2015 年の労働生産性水準と変わらない状態で推移していることがわかる。労働生産性上昇率をみてみると、2006 年に＋3.7％とプラス、2009 年に－3.3％のマイナス、2013 年に＋4.1％のプラス、2016 年に－3.2％のマイナス、となっており、±0％付近で変動している。足もとでは－1.9％となっており、2016 年度と比較すると若干の上昇傾向にある(図 24、図 25 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

図25　飲食店の労働生産性と現金給与総額指数の推移

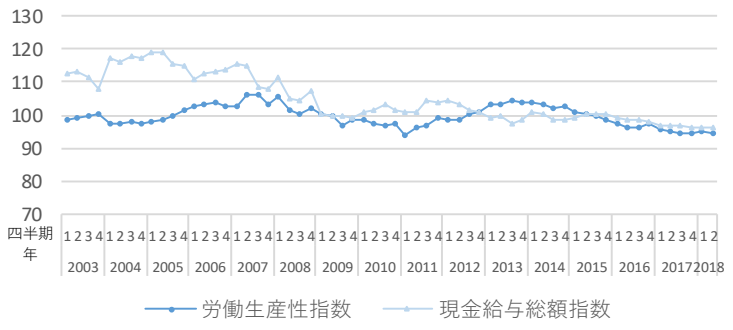
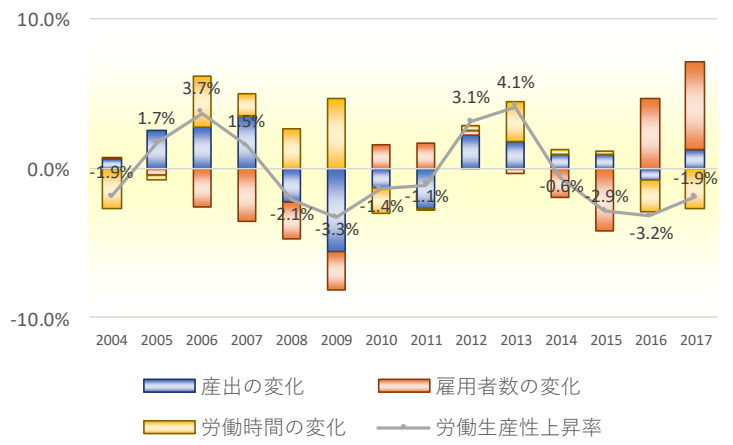


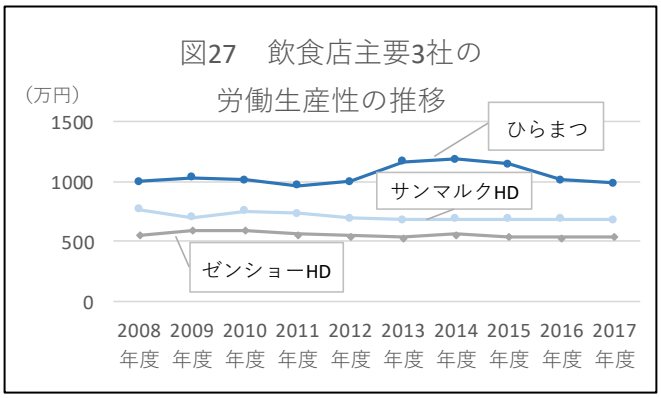
図26　飲食店の労働生産性上昇率の要因分解



(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。

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、足もとで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、労働生産性の改善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[10]。

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 27 参照)。牛丼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(2017 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」といった牛丼だけでなく、「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。近年は天候不順による食材価格の上昇や、円安による輸入食材の価格上昇、人手不足による人件費の高騰等によって原価が上昇したものの、商品価格を値上げしたことにより、アウトプットが確保された。また、2015 年には不振が続いていたココスのアメリカ事業を売却しつつ、すき家の海外展開を積極的に進めている。これらは、労働生産性を改善する要因となったと考えられる。労働生産性の上昇と低下の変動が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、適切な価格設定と事業の取捨選択が要因となっている。



(資料)　日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
※ 各社の財務ﾃﾞｰﾀ(連結決算ﾍﾞｰｽ)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

カフェ大手のサンマルクホールディングスの労働生産性は、直近で 682 万円(2017 年度)となっており、2010 年度の 752 万円から減少傾向にある。同社はカフェである「サンマルクカフェ」や、ベーカリーレストラン「サンマルク」等を運営している。チョコレート入りクロワッサン(「チョコクロ」)等の商品が人気を集め、固定ファンも多く、これがアウトプットの確保につながっており、労働生産性を向上させる要因となっている。一方、その他の飲食店と同様に、同社においても近年人手不足が深刻化しており、効率的に店舗運営をすることができておらず、計画的な事業展開を図ることも困難な状況にある。これが労働生産性

[10] 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。

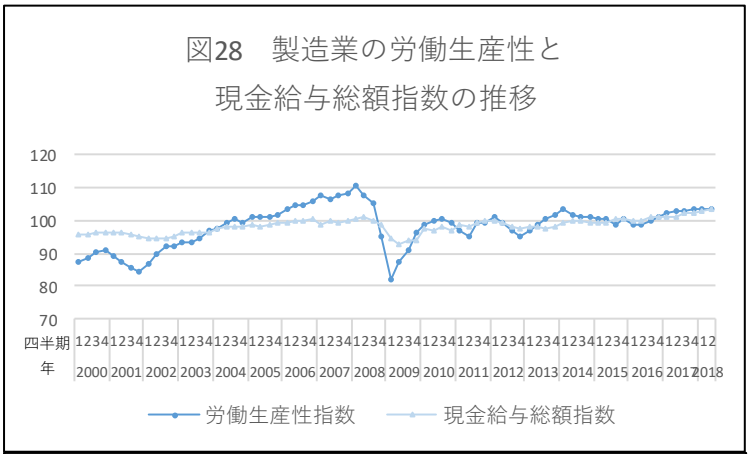
の低下要因となっていると考えられる。

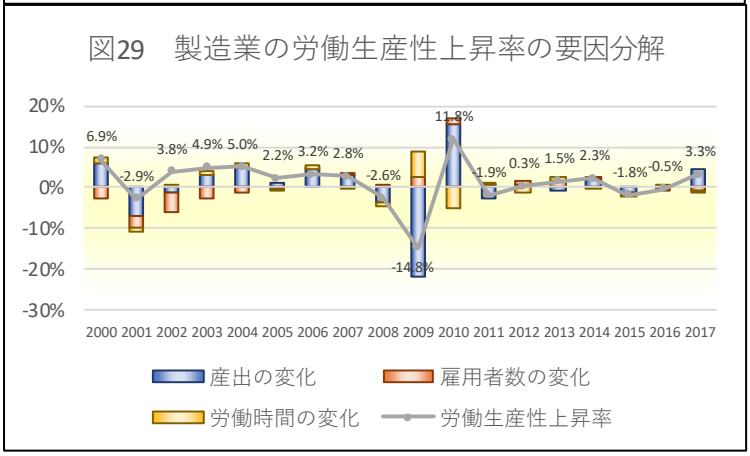
高級レストランのひらまつの労働生産性は、989 万円(2017 年度)となっている。多くの飲食店企業が 2009 年度頃にリーマン・ショックの影響で労働生産性を低下させる中、ひらまつの労働生産性は低下することなく、現在まで堅調に推移している。同社では、いくつかのレストランブランドを保有しており、各ブランドの出店数を限定している。これによって、各ブランドに特化した人材育成に注力することが可能となり、ブランド力をさらに高めることにつながって顧客を獲得し、アウトプットの拡大につながっている。また、2000 年代以降続くデフレ下においても高級レストランとしての業態を崩さず、提供するサービスの付加価値を価格に適切に反映させることができていることも、労働生産性の堅調な推移の要因と考えられる。

製造業の労働生産性の動向

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 28 参照)。その後、2010 年代に入ってから、緩やかに回復基調となっている。2017 年度の労働生産性上昇率は＋3.3％と、2016 年度(－0.5％)から 3.8％ポイント改善し、回復の兆しがみえている(図 29 参照)。これは、大規模な金融緩和によって為





(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。

替が円安となり、輸出が促進された結果[11]、2013 年度(＋1.5%)、2014 年度(＋2.3%)に労働生産性が上昇し、その反動で 2015 年度、2016 年度はマイナスに転じたものの、全体的には上昇トレンドが持続していることによる。

産業別に 2017 年度の動向をみると、電子部品・デバイス(＋10.1%)や生産用機械(＋8.6%)、汎用機械(＋6.2%)、化学工業(＋4.5%)、輸送機械(＋3.7%)など 9 産業で労働生産性上昇率が前年度比プラスであった。鉱工業 21 産業の概ね半分の業種で、生産性上昇率がプラスになっている(図 30 参照)。特に、ゴム製品工業(＋0.2%)や汎用機械、生産用機械、電子部品・デバイスでは、2016 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、2017 年度は回復傾向にあったと考えられる。

一方、情報通信機械(－4.1%)、印刷業(－2.9%)、木材・木製品工業(－2.3%)、家具工業(－1.3%)、業務用機械(－1.1%)など 11 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、パルプ・紙・紙加工品工業(－0.5%)や非鉄金属鉱業(－0.5%)は労働生産性の上昇トレンドが 2013 年から 2016 年まで続いていたが、2017 年度は鈍化している。また、鉄鋼業(－0.1%)では 2011 年以来上昇率はマイナスである。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。ただし、2015 年度は－6.4%、

図30　産業別に見た労働生産性と現金給与総額指数（2017年度）

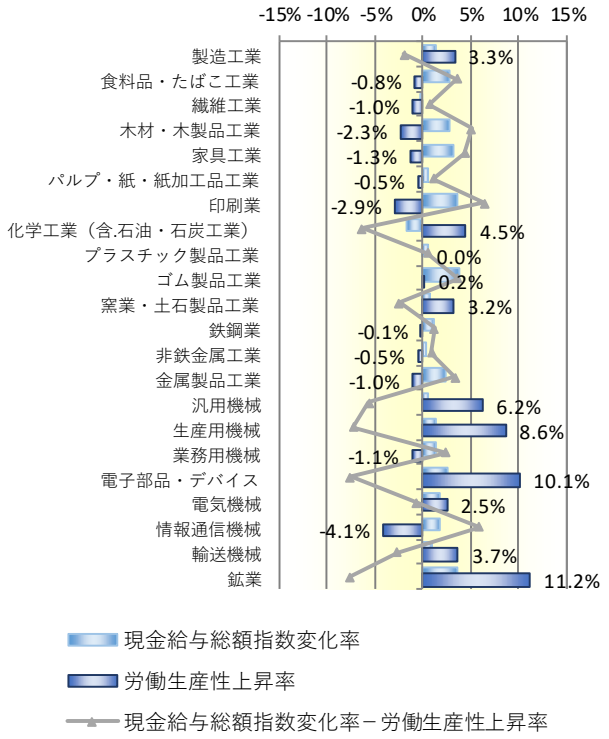
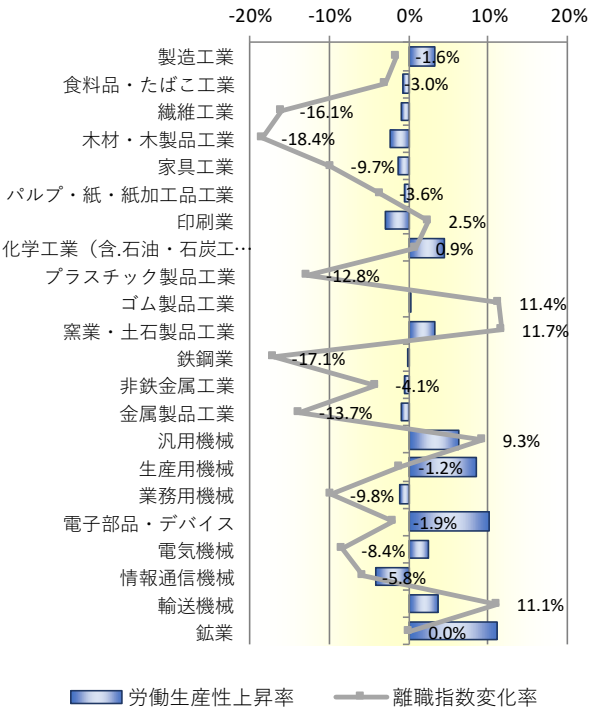


図31　産業別に見た労働生産性と離職率（2017年度）



(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。

[11] 財務省「貿易統計」による。足もとの 2018 年第 1 半期の前年同期比をみると、輸出金額指数は＋6.2%、数量指数は＋4.8%の増加となっている。

2016 年度は－1.9%であり、2017 年度はマイナスながら、その幅は縮小傾向にある。製造業向け、建設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からの輸出は増加が予想されることから、鉄鋼業の労働生産性は上昇傾向に転じていると考えられる。

機械産業の労働生産性上昇率についてみてみると、汎用機械や生産用機械、電気機械(＋2.5%)、輸送機械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、需要側の設備投資が国内外で 2017 年度は活発化し、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、2017 年度の機械の総受注額は、284,769 億円であり、前年度比が＋6.3%でプラスとなっている。うち、外需による受注額も、119,908 億円で前年度比が＋18.8%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 産業のうち繊維工業(－0.3%)と化学工業(－1.8%)を除く 19 産業で上昇している。特に、印刷業(＋3.5%)や家具工業(＋3.1%)、木材・木製品工業(＋2.8%)、食料品・たばこ工業(＋2.7%)といった 10 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大きく上昇した。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 13 産業にのぼっており、2017 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みられた。

さらに、離職率指数についてみてみると、窯業・土石製品工業(＋11.7%)、ゴム製品工業(＋11.4%)、輸送機械(＋11.1%)、汎用機械(＋9.3%)、印刷業(＋2.5%)などの 6 産業で上昇している。一方、木材・木製品工業(－18.4%)や鉄鋼業(－17.1%)、繊維工業(－16.1%)、金属製品工業(－13.7%)等 14 産業で離職率指数は減少している。特に、生産用機械(－1.2%)や電子部品・デバイス(－1.9%)、電気機械(－8.4%)の 3 産業については、離職率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、離職率を減らすような職場環境の改善や労務管理の改善の取り組みが、生産性の向上にうまく結びついている産業といえよう。

足もとの労働生産性の動向

足もとをみてみると、労働生産性をめぐる環境は変わっている。2018 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をみると、製造業全体(＋0.3%)ではプラスとなっている。製造業 20 産業について詳しくみてみると、業務用機械(＋4.3%)やゴム製品工業(＋3.6%)、生産用機械(＋3.2%)、輸送機械(＋2.4%)等 13 産業で労働生産性が上昇しており、製造業の労働生産性の向上を牽引している。特に電子部品・デバイスは、IoT や AI に注目が集まる中で、電子部品の生産が拡大していることや、中国への好調な輸出を背景に労

働生産性上昇率は 2017 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、汎用機械(＋1.2％)や生産用機械、業務用機械、輸送機械といった産業は、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、足もとでは多くの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(＋2.6%)ではプラスの上昇率となっている。現金給与総額の変化率が労働生産性上昇率(＋0.3％)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(＋1.5%)が労働生産性上昇率(＋4.3％)よりも低い状況であったことをあわせて考えると、賃金と労働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てみると、プラスとなった産業として、プラスチック製品工業(＋15.1％)、家具工業(＋9.7％)、電子部品・デバイス(＋8.2％)、情報通信機械(＋7.6％)、化学工業(＋6.6％)など 14 産業が観察される。特に、食料品・たばこ工業(＋0.4％)、繊維工業(＋2.3％)、プラスチック製品工業、金属製品工業(＋2.0％)、情報通信機械は、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。足もとでも決算について好調な見通しの企業が多かったこと

図32　足もとの労働生産性と現金給与総額指数(2018年第2四半期)

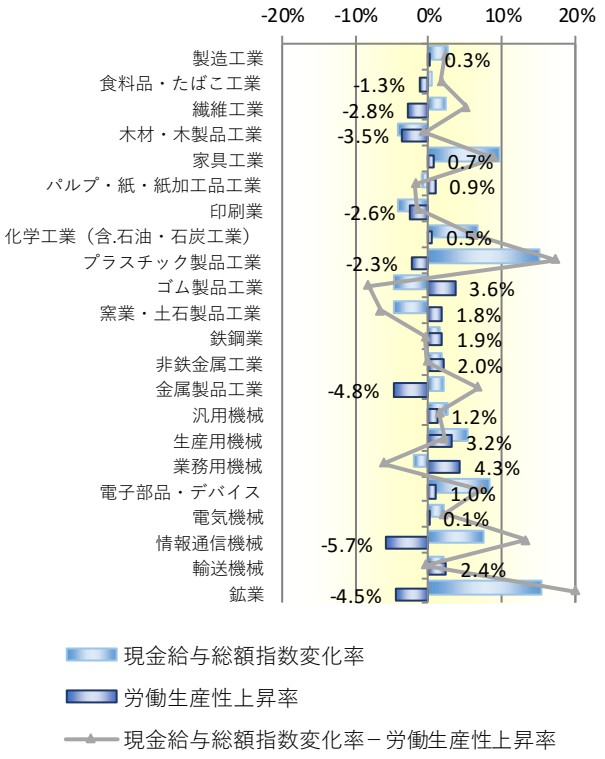
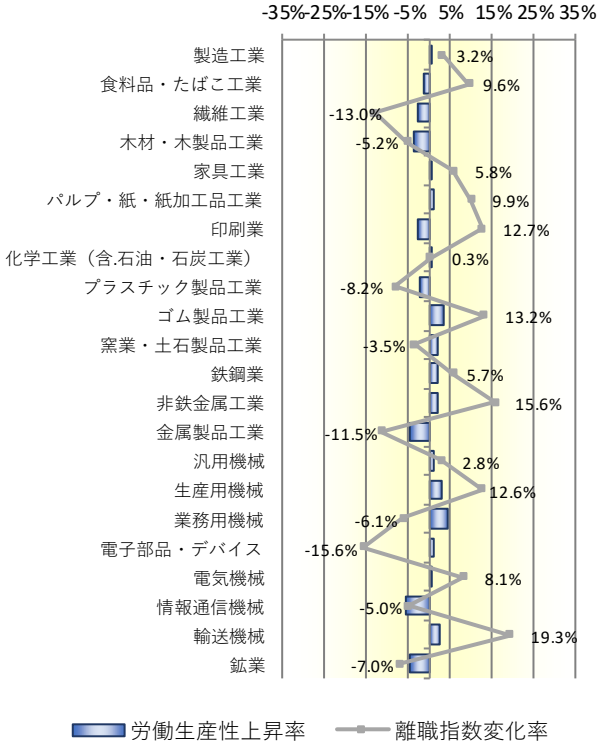


図33　足もとの労働生産性と離職率（2018年第2四半期）



(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」
※図中の数値はそれぞれ労働生産性上昇率、離職指数変化率を示す。

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観察されている。

ただし、離職率の動向をみてみると、製造工業(＋3.2%)では前年同期比でプラスの変化率となっている。製造業を詳しくみてみると、輸送機械(＋19.3%)、非鉄金属工業(＋15.6%)、ゴム製品工業(＋13.2%)、印刷業(＋12.7%)、生産用機械(＋12.6%)等、12 産業でプラスだった。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(＋1.6%)はプラスであり、産業別にみても 20 産業中 16 産業でプラスである。製造業全体における労働生産性や労働投入、離職率の上昇率がそれぞれプラスであることを考慮すると、製造業では労働者数や労働時間といった雇用が総合的に増加していると同時に、雇用の流動性も一定程度あるが、それらがアウトプットを低下させることなく、労働生産性と業況が好循環する状態にあることがうかがえる。

＜製造業主要業種の労働生産性の動向＞

① 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 34 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、2017 年後半から足もとまで上昇局面が続いている。

各年の労働生産性上昇率をみてみると、2015 年度(－3.8%)にマイナスとなったが、2016 年度(＋0.5%)、2017 年度(＋3.7%)にはプラスとなっている (図 35 参

図34　輸送用機械の労働生産性と現金給与総額指数の推移

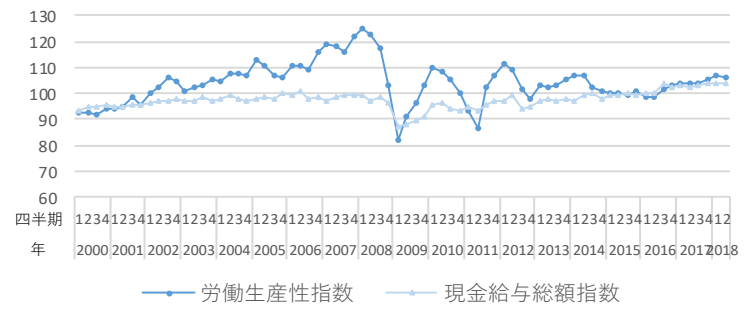
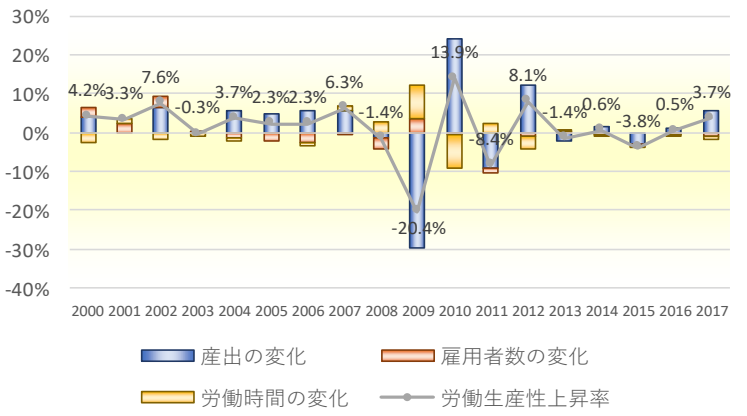
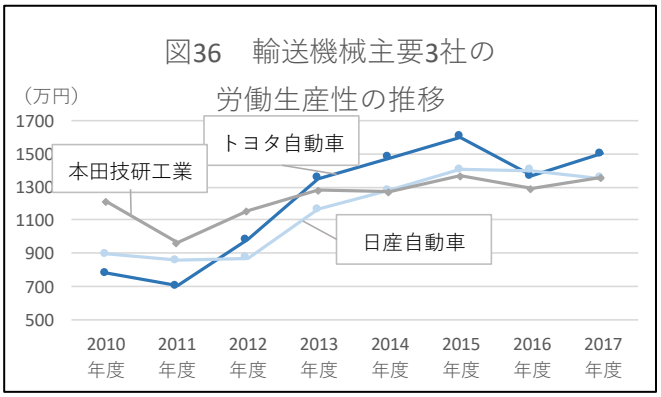


図35　輸送用機械の労働生産性上昇率の要因分解



(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。

照)。労働生産性上昇率をアウトプット、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(産出)の増加がみられ、これが労働生産性の上昇につながっている。2017 年度の前年度比率でみると、自動車国内生産台数は＋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[12]。



(資料)　日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
※ 各社の財務ﾃﾞｰﾀ(連結決算ﾍﾞｰｽ)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

ただ、大手自動車各社の労働生産性は、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、トヨタ自動車と本田技研工業は 2016 年度に低下するものの、2017 年度は回復している。一方、日産自動車は、2016 年度は横ばいで推移したものの、2017 年度は減少傾向にある。トヨタ自動車は、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おり、子供や高齢者、車椅子使用者、外国人観光客に幅広く対応した「JPN TAXI」を発売するなど、新製品開発にも努めており、2017 年度の労働生産性が上昇傾向に転じている。本田技研工業も同様に、安全・環境技術や先進技術の開発など、積極的な研究開発活動に取り組みつつ、製品や生産工程の改善、グローバルでの需要変化に対応した生産体制の整備を行っており、労働生産性が上昇傾向にある。一方、日産自動車は、2016 年度に行った三菱自動車への出資により、ルノー日産自動車・三菱自動車のシナジー効果が 2017 年度に 57 億ユーロになるなど、アウトプットの向上に努めているものの、2017 年度に発覚した無資格者による完成検査問題によってアウトプットが減少し、労働生産性が低下する一因となっている。

[12] 一般社団法人日本自動車工業会による。

② 生産用機械

生産用機械の労働生産性は、2010 年以降、2012 年から 2013 年にかけて低下したものの、それ以降は緩やかな上昇傾向が続いている(図 37 参照)。生産性の上昇率は2016 年第 3 四半期より 8 四半期連続でプラスとなっており、足もとの労働生産性上昇率は＋3.2％となっている。

各年の労働生産性上昇率を要因別に確認すると、2011 年(＋13.6%)、2014 年(＋10.5%)、2017 年(＋8.7%)に大きく上昇しているものの、それ以外の年はマイナスとなっており、変動が大きい(図 38 参照)。一般的に生産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、生産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、2017 年度はアウトプットが前年度比で＋11.8%と大きく増加しており、労働生産性の上昇率がプラスとなってい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関心の高まりや、2020 年東京オリンピック・パラリンピックに向けた社会インフラ整備への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(＋1.9%)、労働時間(＋1.0%)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。

図37　生産用機械の労働生産性と現金給与総額指数の推移

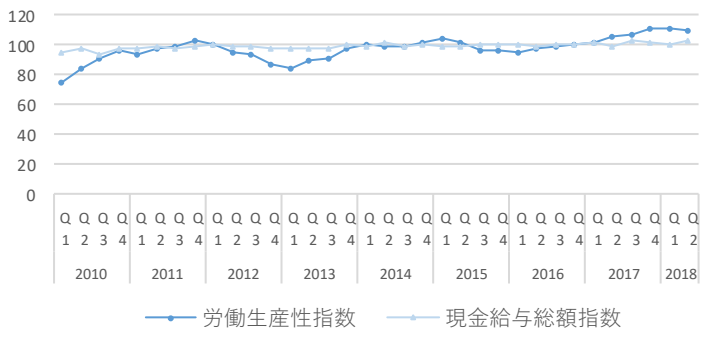
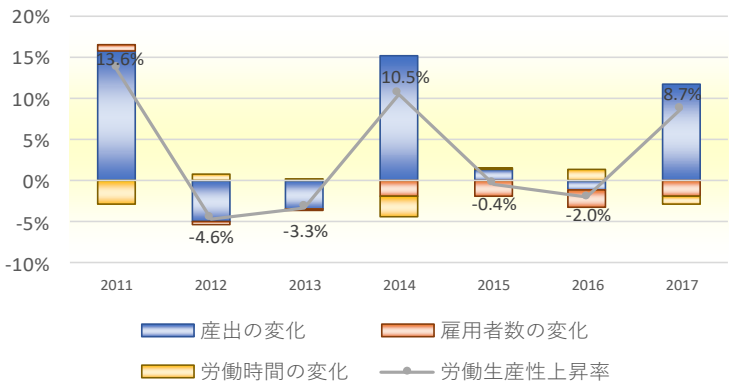


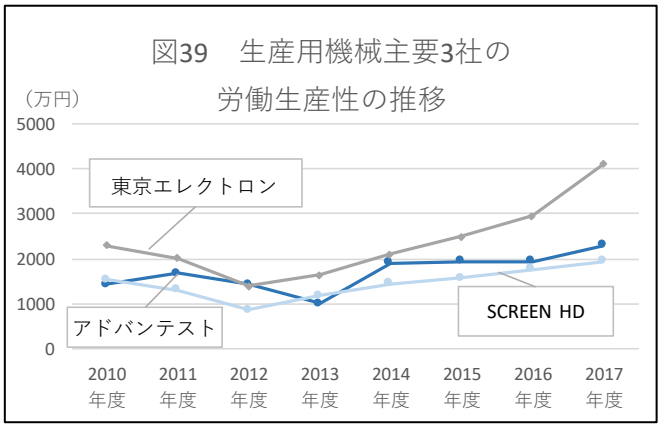
図38　生産用機械の労働生産性上昇率の要因分解



(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。

生産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てみると、半導体や液晶向けの製造装置最大手の東京エレクトロンは、2012 年度以降、労働生産性が上昇傾向にある。特に、スマートフォンやタブレット端末に用いられる半導体メモリーや超小型演算処理装置(MPU)、データセンターのサーバー向けの設備に関する需要が増加しており、それが近

年の労働生産性の上昇につながっている。半導体の量産テスト用システム(半導体テスター)大手のアドバンテストは、2013 年度は労働生産性が低下したものの、近年は上昇傾向にあり、2017 年度の労働生産性は 2,295 万円となっている。近年の自動車電装化の進展から、車載半導体やセンサーの需要が堅調であり、データセンター向けの半導体についても需要が堅調であったことから、メモリー半導体メーカーの生産能力増強のための設備投資が積極的に行われ、半導体量産工程の前後にある設計、評価、試験工程への需要も増加したことが、同社のアウトプットが増加し、労働生産性を向上させる要因となっている。半導体や液晶製造装置大手の SCREEN ホールディングスの労働生産性は、2017 年度に 1,946 万円となっており、2013 年度から上昇傾向にある。テレビ用ディスプレーの大型化、高精細化が進展し、中国において大型液晶パネル向け投資が行われたことだけでなく、中国や韓国においてスマートフォン向けのディスプレー製造装置への投資が行われたことにより、中国や韓国向けのディスプレー用製造装置の売上げが増加していることが、近年の労働生産性の上昇傾向に寄与している。一方、生産用機械産業に属する企業全般の労働生産性が低下する要因として、急速な技術革新による需給バランスの悪化が考えられる。また、近年は堅調に推移しているが、大きく変動することも考えられる。半導体の生産能力増強には莫大な投資が必要とされることから、生産用機械に関連する企業は特定の大手半導体メーカーから受注する傾向にあり、大手半導体メーカーの経営状態に依存せざるを得ないため、その動向によって変動する可能性がある。



(資料)　日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
※ 各社の財務ﾃﾞｰﾀ(連結決算ﾍﾞｰｽ)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

③　電子部品・デバイス

足もとの電子部品・デバイスの労働生産性上昇率は、2018 年第 2 四半期で＋1.0%となっている。2017 年第 1 四半期から 6 四半期連続でプラスとなっており、上昇傾向にある(図 40 参照)。各年の労働生産性上昇率を確認すると、2017 年度は前年度比＋10.3%とプラスになっている(図 41 参照)。IoT や AI を用いた工場自動化のための電子部品への需要や、スマートフォンやタブレットの需要の伸び、ハイブリッド車や電気自動車に用いられる電子部品、

自動運転機能などのシステムに用いられるセンサーなどの需要の高まりを受けて、電子部品の生産が拡大し、アウトプットが増加していることが労働生産性の上昇傾向の一因であると考えられる。また、国内だけでなく、中国向けの輸出が好調であることも、生産性が上昇傾向である一因である。

電子部品・デバイスの主要各社の労働生産性をみてみると、各社様々な推移がみられる。工場自動化センサー大手のキーエンスの労働生産性は、2017 年度に 6,650 万円となっている。これは、他社と比較しても特に大きな値となっている。同社は、製造工場を持たない「ファブレス経営」を行っており、研究開発部門と営業部門が一体となって新商品開発や市場開拓を行っているという強みがある。これによって、アウトプウットを効率的に生み出すことが可能となっている。また、販売実績が総販売実績の 1 割を超える取引先がなく、特定の顧客に依存していないため、景気変動や特定の企業動向から受ける影響も小さい。このような経営体制が、安定したアウトプットにつながり、労働生産性の上昇となっ

図40　電子部品・デバイスの労働生産性と現金給与総額指数の推移

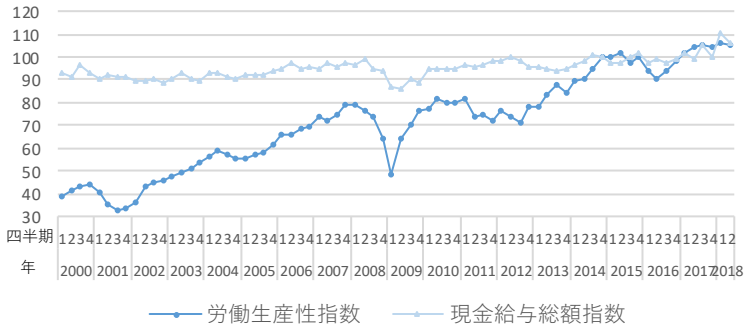
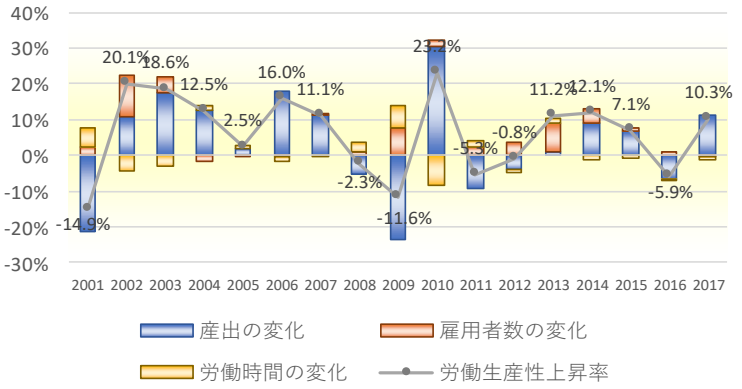
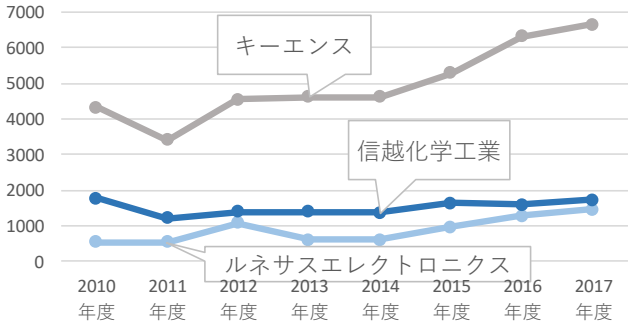


図41　電子部品・デバイスの労働生産性上昇率の要因分解



(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。

図42 電子部品・デバイス主要3社の労働生産性の推移



(資料)　日経 ValueSearch をもとに日本生産性本部が作成。
※ 各社の財務ﾃﾞｰﾀ(連結決算ﾍﾞｰｽ)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

てあらわれている。半導体用のシリコンウェハー製造の大手である信越化学工業は、労働生産性が 2011 年以降緩やかな上昇傾向になっており、2017 年度は 1,721 万円となっている。電子部品・デバイスの需要が大きくなっていることにアウトプットの増加が牽引されていることが一因となっている。また、シリコンの主原料であるケイ素の価格上昇やエネルギー価格の上昇等を、製品価格に適切に反映させることができており、これが労働生産性を低下させずに堅調に推移させている要因の一つであると考えられる。半導体大手のルネサスエレクトロニクスは、自動車のエンジンや車体を制御する車載制御用の半導体や、工場向け、インフラ向けの半導体を製造しており、労働生産性は 2013 年以降上昇傾向にある。同社は 2010 年に三菱電機、日立製作所、NEC の半導体部門が統合されて設立されたが、2010 年代前半の円高と、2011 年に発生した東日本大震災によって経営危機に陥り、産業革新機構やその他企業の支援を得て経営再建を目指している。積極的な企業買収も進め、近年は業績も回復し、労働生産性が上昇傾向に転じている。ただ、経営再建では人員削減や工場閉鎖等の経営の見直しも大幅に行っており、このような労働投入の大幅な減少によって労働生産性を上昇させている面もある。また、同社が属する業界では、クアルコム社やインテル社等のアメリカの大企業による M&A が積極的に行われており、相対的に規模が小さいルネサスエレクトロニクスが今後アウトプットを伸ばす余地は限られていることから、労働生産性の上昇傾向が今後も続くか否か注目していく必要がある。