

日本の労働生産性の動向 2021

〔要約〕

1. 2020年度の日本の時間当たり名目労働生産性は4,986円。実質（時間当たり）労働生産性上昇率は前年度比-0.4%。2020年後半は回復に転じたものの、2021年に入って再び低迷。

- ・2020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4,986円。コロナ禍で実質経済成長率が大幅なマイナスとなったが、企業における労働時間短縮が進んだことなどから、名目ベースの労働生産性水準は前年度を若干上回った（2020年度の物価上昇（+0.6%）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-0.4%）。
- ・コロナ禍の影響を四半期ベースで見ると、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-2.8%と大幅なマイナス。これは、2009年1～3月期（-3.1%）に次ぐマイナス幅。2020年後半は反動で労働生産性も回復に向かっていたが、2021年に入ると消費停滞のあおりで再び低迷するなど、ベクトルの定まらない不安定な局面が続いている。

2. 2020年度の日本の一人当たり名目労働生産性（就業者一人当たり付加価値額）は805万円。実質（一人当たり）労働生産性上昇率は-3.4%で、1995年度以降で最大のマイナス幅。

- ・2020年度の日本の一人当たり名目労働生産性（就業者一人当たり付加価値額）は805万円で、3年連続で前年度を下回る状況が続いている。
- ・実質ベースの一人当たり労働生産性上昇率は前年度比-3.4%。現行統計で比較可能な1995年度以降で見ると最大のマイナス幅になった。

〔目次〕

1. 2020年度の日本の時間当たり労働生産性は4,986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.....	7
(4) 労働生産性と関連経済指標の推移.....	11
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.....	15
(2) サービス産業の労働生産性の動向.....	19
(3) 製造業の労働生産性の動向	27

1

2020年度の日本の時間当たり労働生産性は4,986円

～実質時間当たり労働生産性上昇率(-0.4%)は小幅な落ち込み。一方、就業者1人当たり労働生産性は805万円、実質1人当たり労働生産性上昇率(-3.4%)は1995年度以降最大のマイナス幅～

(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、新型コロナウイルス蔓延に伴って自由な活動を自粛する動きに大きな影響を受ける状況が続いている。2020年度は、4月に緊急事態宣言が初めて発令され、サービス分野を中心に消費が大きく減少した。その後、様々な雇用維持政策や景気刺激策がとられたこともあり、経済活動がある程度回復したものの、2021年1～3月期になって再び感染拡大を理由とした緊急事態宣言が出され、経済成長率もマイナスに転じている。

内閣府の景気動向指数(CI一致指数)をみても、2020年3～5月に景気が急激に悪化した後、しばらく回復が続いていたものの、2020年末あたりからやや足踏みをするような推移をたどっている。同指数は足もとで再び回復傾向に転じており、基調判断も「改善」を示しているが、概観すれば国内景気が本格的な回復へと向かっているとはいえない状況にある。

一方、内閣府「月例経済報告」(2021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なか、持ち直しの動きが続いているものの、そのテンポが弱まっている」としている。基調判断の推移を概観すると、2020年度は「極めて厳しい状況にある」とされた4～5月以降、「持ち直しの動きがみられる」といった判断が続いていた。それが、2021年2月以降になると「持ち直しの動きが続いているものの、一部に弱さがみられる」、2021年5月からは「持ち直しの動きが続いているものの、一部で弱さが増している」と基調判断が後退する状況が続き、2021年9月からはさらに一段階基調判断が引き下げられている。

こうしてみると、いずれの基調判断においても、2020年度の日本経済は、緊急事態宣言に伴う2020年4～5月あたりの経済的ショックからいったん回復に向かったものの、回復軌道にうまく乗りきれない不透明な局面が続いているとみることができる。

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2020年度及び足もとの動きを中心に概観することにしたい。

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、2012年度(795万円)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、2017年度にピークアウトしてからやや停滞気味の状況が続いている。2020年度もこうしたトレンドの延長線上にあり、コロナ禍も影響したことから、名目労働生産性水準(就業者1人当たり)は805万円と、前年度を3%近く下回った(前年度比-2.9%/図1参照)。

図1 日本の名目労働生産性の推移

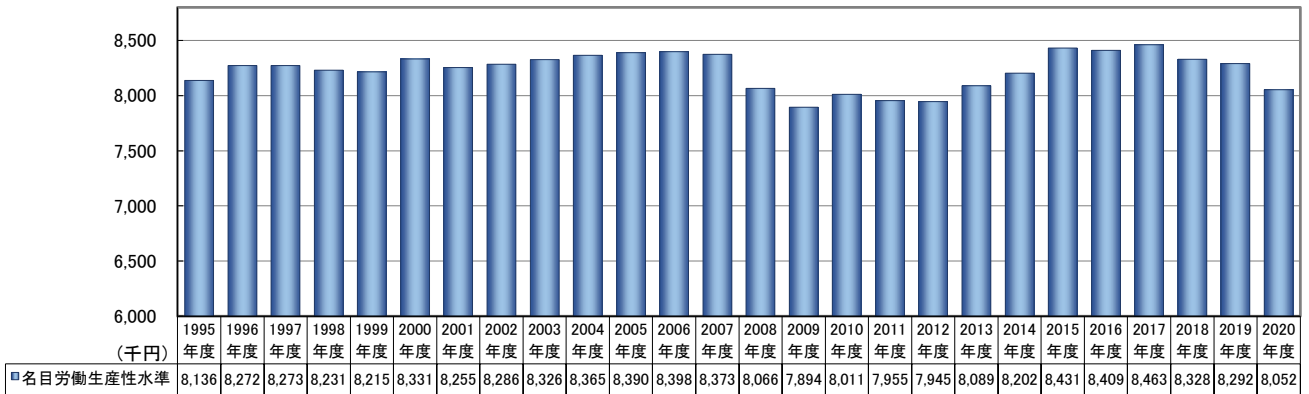
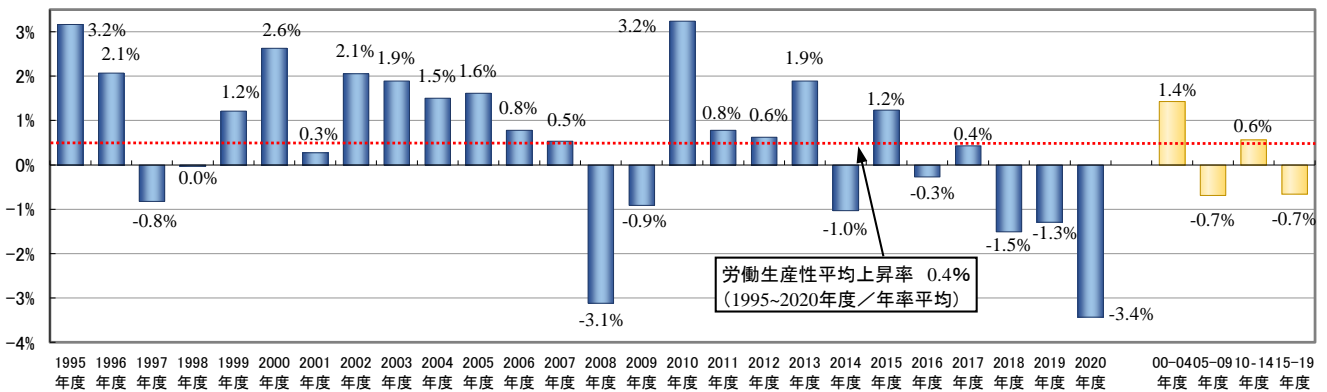


図2 日本の実質労働生産性上昇率の推移



物価変動を考慮した実質ベースの労働生産性上昇率は-3.4%(2020年度/前年度比)と、3年連続のマイナスとなっている(図2参照)。実質労働生産性上昇率が-3%を下回ったのはリーマン・ショックで経済が大きく収縮した2008年度(-3.1%)以来で、現行統計で比較可能な1995年以降でみると最大のマイナス幅になった。

これは、労働生産性の「分子」にあたるGDPが各種の活動自粛により大きく落ち込んだことが大きい。2020年度の実質経済成長率は-4.4%と、現行GDP統計(SNA)で遡及可能な1995年度以降で最も低く、「戦後最悪」とする報道も見られた¹。飲食店を中心とした営業時間短縮や緊急事態宣言発令地域での外出自粛などにより、GDPの過半を占める個人消費が大幅に落ち込んだことに加え、企業の設備投資や外需も減少したため、それが企業の生産活動を収縮させ、労働生産性にも影響を及ぼした。

労働生産性は、GDPなどの成果を「分子」とし、就業者数や労働時間を「分母」として計算されるが、「分母」にあたる就業者数の変化もこれまでのトレンドに変化がみられた。これまで、企業の人手不足や「一億総活躍」といった政策的後押しもあり、高齢者や女性を中心に2012年度から就業者数の増加が続いていた。しかし、2020年度になると9年ぶりに就業者数が減少に転じている。一般に、企業による解雇には一定

¹ 日本経済新聞(2021年5月18日付WEB版)

の要件が課される。しかし、そうした規制下でも、経済環境が悪化すると倒産や店舗・工場閉鎖などによる失業が増加することになるため、こうした変動はある程度予想されるものといえてよい。ただ、緊急事態宣言発令と並行して政府が実施した雇用調整助成金など一連の雇用維持施策により、失業がある程度抑制されたため、経済成長率の落ち込みと比較すると就業者数の減少幅はかなり小さくなっている。このような「分子」にあたる GDP と「分母」にあたる就業者数の動きのギャップが労働生産性の変動に影響を及ぼしたと考えられる。

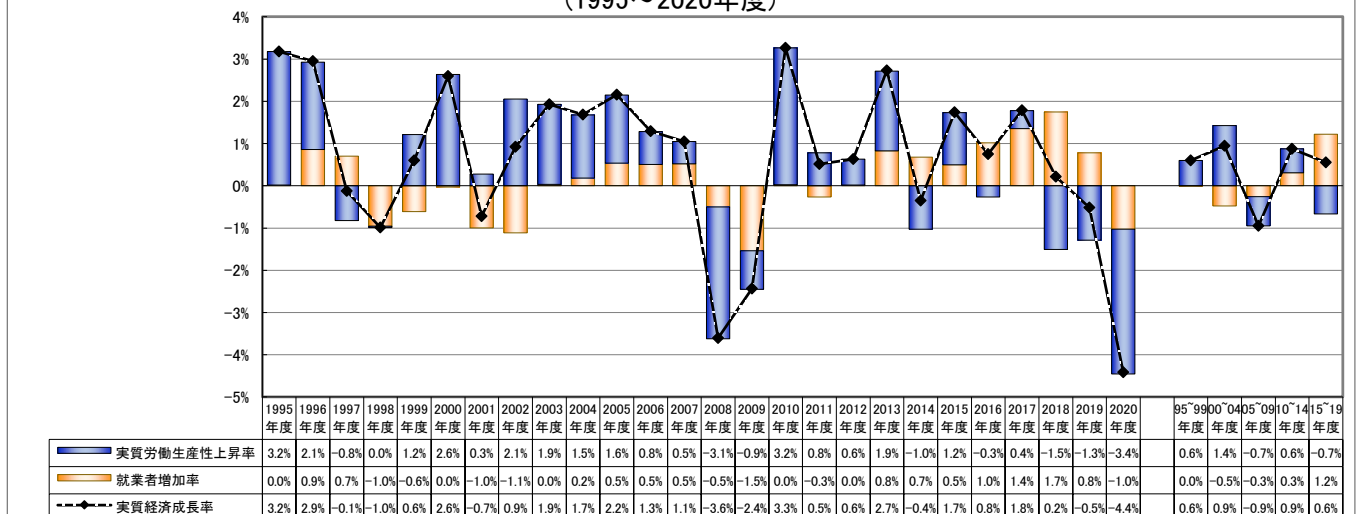
(2) 労働生産性と経済成長や豊かさとの関係

実質労働生産性上昇率と実質経済成長率、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、2010年代半ばまでは、就業者数が停滞あるいは減少する一方、労働生産性の上昇が経済成長を牽引していた(図3参照)。それが2016年度あたりからは、労働生産性上昇率が低迷するようになる。そして、企業の人手不足への対応策として主に高齢者や女性の採用が進んだことから就業者の増加が目立つようになり、それが経済成長にも大きく寄与するようになった。しかし、2020年度は、このようなトレンドがコロナ禍により大きく変化し、実質労働生産性上昇率(-3.4%)・就業者増加率(-1.0%)ともマイナスとなり、実質経済成長率(-4.4%)を押し下

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 (1995~2020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)2021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)2021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、2019年度以前の生産性水準などの数値が昨年度報告と異なる。

げている。

もっとも、医療・福祉(前年度比+14万人)や情報通信業(前年度比+12万人)といった分野では、引き続き就業者数の増加が続いている²。しかし、これまで人手不足が叫ばれていた宿泊業・飲食サービス業(-36万人)や卸売業・小売業(-12万人)といった分野のほか、製造業(-15万人)でも就業者数が大きく減少した。このような就業者数減少の中心となったのは非正規従業員(2,066万人)で、前年度から97万人減少している。一方、正規従業員数(3,549万人)は前年度から33万人増加しており、女性の正規従業員数が前年度から37万人増加したことが寄与した。女性の非正規従業員数が66万人減少していることからすると、これらの一部が正規従業員に移行したものとみられる。

2020年度に就業者数が減少するプロセスにおいて、これまで懸念されてきた企業の人手不足は解消に向かったのだろうか。業種によって状況が異なるものの、日銀短観・雇用人員判断D.I.³をもとに雇用に対する企業の認識をみると、コロナ禍で経済が収縮した2020年こそ人手不足と感じる企業が減少したものの、2021年に入ってから再び人手不足の認識が強まりつつある。製造業では2020年6月から12月にかけて雇用人員が過剰と認識する企業の方が多くなった(=雇用人員判断D.I.がプラス)ものの、2021年に入ると再び雇用人員不足と認識する企業が多く(=同D.I.がマイナス)なっている。非製造業の同D.I.は、全ての企業規模で2020年からマイナス(=雇用人員が不足と認識)の状況が続いており、中堅企業、中小企業では2021年に入ってマイナス幅が拡大しつつある(表1参照)。こうしたことからすると、多くの企業がコロナ禍により2020年度の業績が打撃を受け、2021年に入ってから活動が制約されているにもかかわらず、人手不足感は依然として根強いとみることができる。

また、総務省「労働力調査」によると、15歳以上人口に占める就業者の割合(=就業率)は、2010年代初めから上昇が続いている。2020年度も60.2%に達しており、2019年度

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							
	2020年				2021年				2020年				2021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	-28	-6	-6	-10	-12	-14	-17	-20	-20	-3	-2	-4	-5	-7	-8	-10
製造業	-15	11	10	5	-2	-7	-10	-13	-11	9	6	4	0	-2	-5	-6
非製造業	-37	-17	-17	-20	-20	-18	-21	-25	-30	-14	-12	-13	-13	-10	-11	-14
	中堅企業								中小企業							
	2020年				2021年				2020年				2021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	-28	-6	-7	-10	-11	-14	-16	-19	-31	-7	-6	-13	-15	-16	-20	-24
製造業	-15	11	8	4	-2	-9	-11	-14	-16	13	14	5	-3	-7	-13	-15
非製造業	-37	-17	-15	-19	-17	-18	-19	-22	-39	-19	-19	-24	-22	-22	-24	-29

※日本銀行「短観」(2021年10月公表)をもとに日本生産性本部作成。

² 文中の数値は全て総務省「労働力調査」(年度平均)による。

³ 日本銀行が四半期ごとに実施する企業アンケート調査をもとに、『雇用人員が「過剰」と認識する回答-「不足」と認識する回答』として数値化した指標。2021年9月調査ベース。

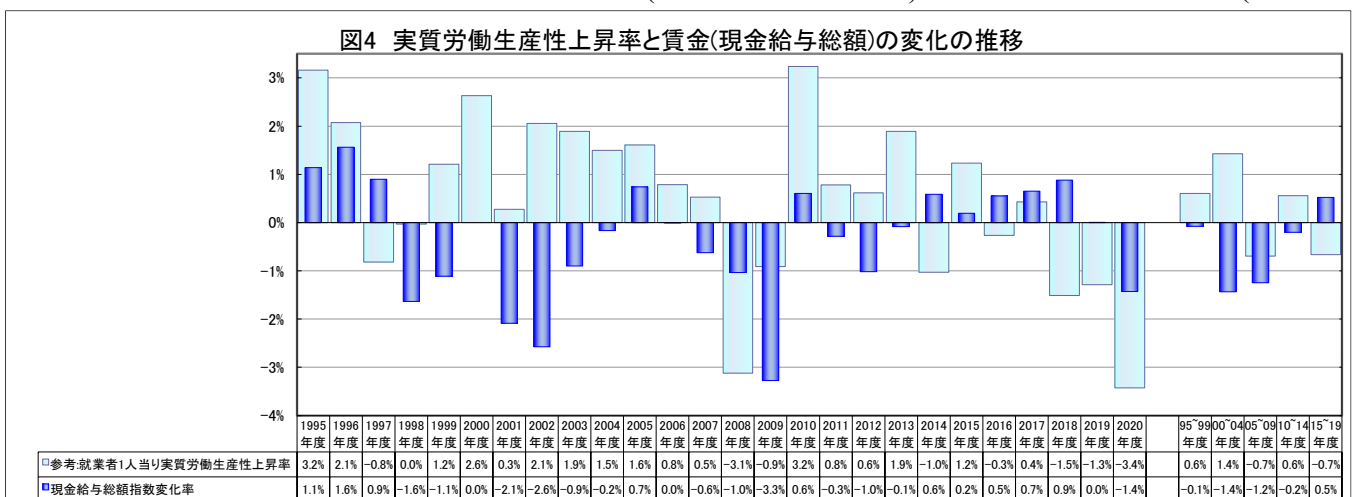
(60.7%)から若干低下したとはいえ、生産年齢人口のピークアウトに伴い就業率が低下傾向に転じた1990年代後半とほぼ同じ水準にある。当時より少子高齢化が進んでいることを考慮すると、労働供給は依然として上限に近い水準に張り付いている状況にあるとみられる。

実際、2020年度平均の完全失業率をみても、前年度(2.4%)から0.5%ポイント悪化したとはいえ、2.9%であった。独立行政法人労働政策研究・研修機構によると、「需要が回復すれば解消されると思われる分」である需要不足失業率は、2020年も概ね0%近傍で推移しており、2021年に入ってからマイナスになっている。このことは、コロナ禍の経済状況下でも、マクロレベルでみれば労働需給が大きく悪化したわけではないことを示している。そして、既にコロナ禍によって企業の労働需要が消失して生じた失業は、数字の上でみる限り解消しつつあるとみることができる。

もちろん、労働環境や賃金水準などの点で人気のある職種の労働需要がなかなか回復しておらず、これまで人気のなかったような職種の労働需要が旺盛であったりすることで生じるミスマッチは依然として一定レベルで続いている。こうした「労働移動に時間を要するなどの理由で企業における欠員と同時に存在するような失業の分」にあたる均衡失業率は、2020年に入ってから2.7~3.0%程度⁴で推移しており、2020年度の完全失業率とほぼ一致している。このようなミスマッチ解消は重要な課題であるものの、産業構造上の問題でもあり、短期的にどうにかしようとしても限界がある。このような労働需給の変化も、労働生産性(や就業者数)の動向に影響したと考えられる。

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。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えない。また、人手不足が続けば、企業はある程度無理をして賃金を上昇させてでも人員を確保しようとするためである。

2020年度の動向をみてみると、賃金(現金給与総額指数)は7年ぶりに減少した(図4)



※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)2021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。

⁴ 文中の需要不足失業率及び均衡失業率の定義及び数値は、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2021年9月3日掲載)による。詳細は、以下を参照されたい。

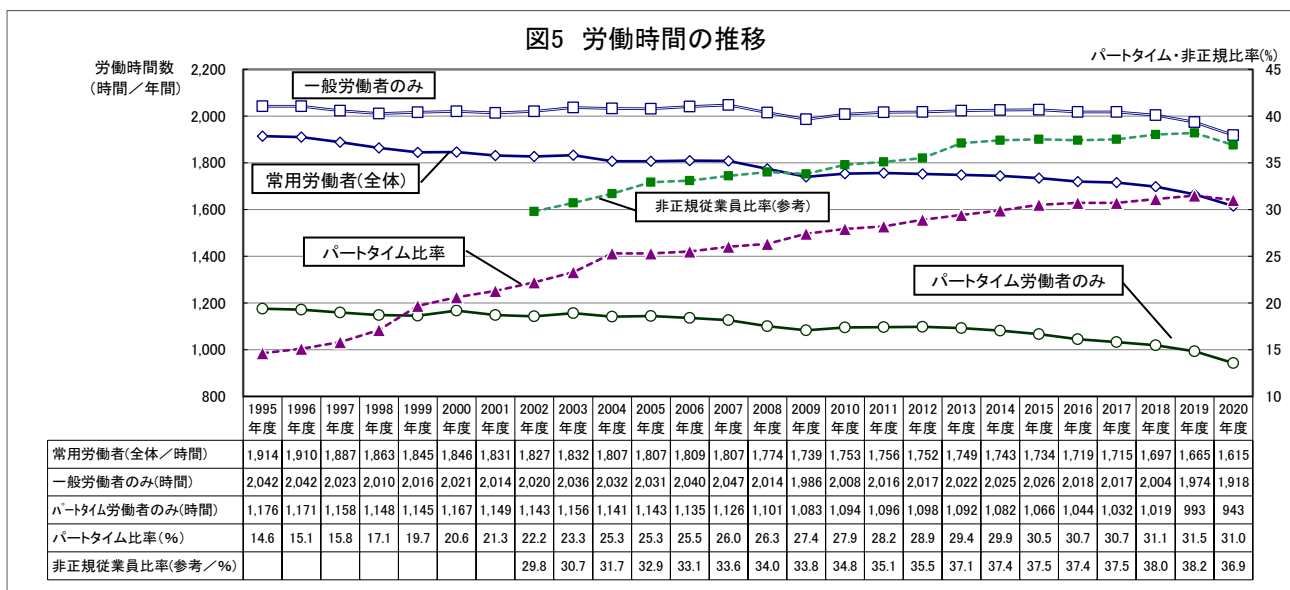
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/topics/uv/uv.html>

参照)。2014 年度以降、実質労働生産性上昇率はプラスとマイナスが交錯する状況にあったが、厚生労働省の現金給与総額指数は上昇が続いていた。政府による賃上げ要請や人手不足に対する企業の対応などから、実質労働生産性上昇率が一時的にマイナスとなっても、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ためである。2020 年度に賃金が落ち込んだのは、コロナ禍による社会経済活動の収縮により企業業績が悪化したことに加え、これまでの経緯から企業の賃金支払余力が圧迫されてきたことも影響している。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ことからすると、労働生産性が落ち込んだ状況を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

日本は、1990 年代後半に平均労働時間が 1,900 時間を超えるなど、永らく主要国の中でも長時間労働の国と認識されてきた。しかし、2000 年代以降は、相対的に短時間労働であることが多い非正規労働者の比率が高まったこともあり、平均労働時間の緩やかな減少が続いている。直近の数字をみると、2020 年の日本の平均労働時間は、OECD 加盟国平均(1,687 時間/2020 年)や米国(1,767 時間)の水準を下回っている。これは、ドイツ(1,332 時間)やフランス(1,402 時間)よりは長いものの、イタリア(1,559 時間)とカナダ(1,660 時間)の間に位置しており、国際的にみて長時間労働とはいえなくなってきている⁵。

ちなみに、日本の平均労働時間(1,615 時間/2020 年度)は、諸外国から長時間労働の

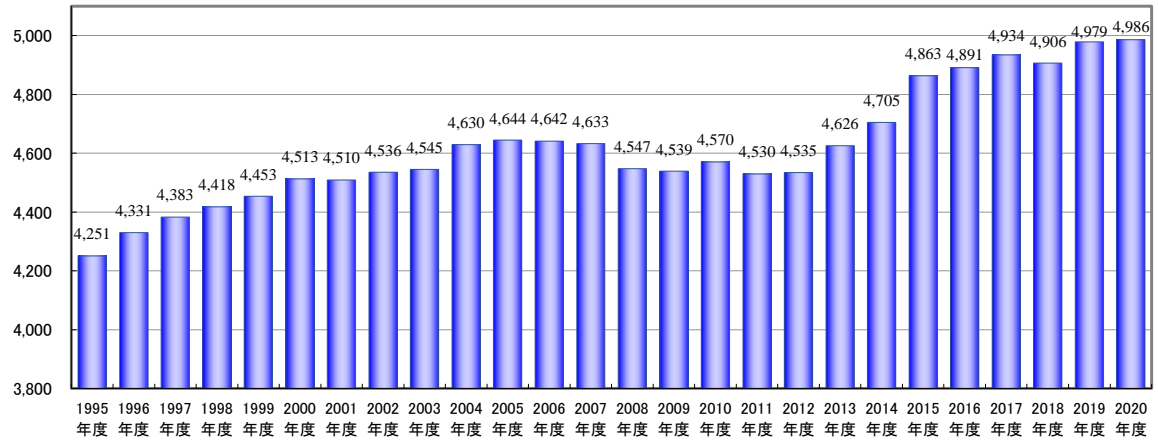


※総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
パートタイム比率：毎月勤労統計 / 非正規従業員比率：労働力調査

⁵ OECD.stat による。

(単位:円/時間)

図6 日本の時間当たり名目労働生産性の推移



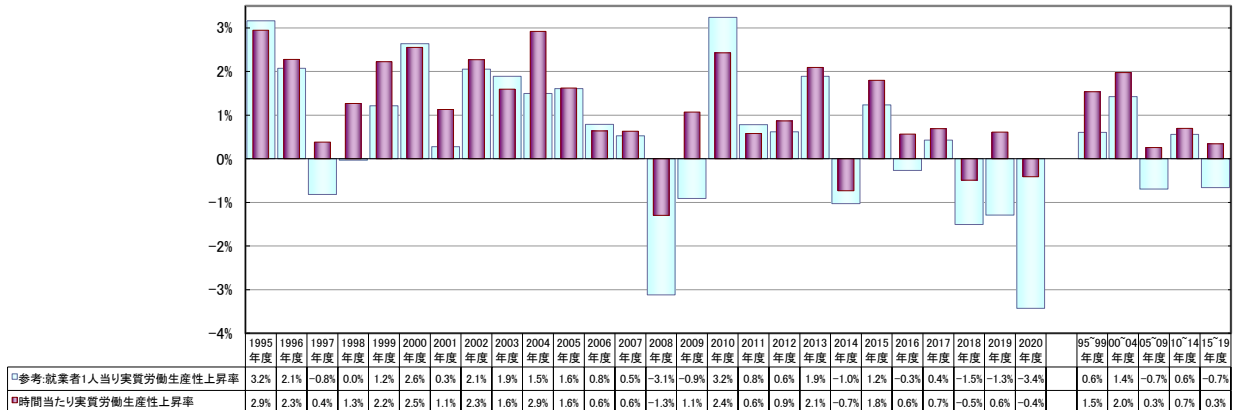
※内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」をもとに日本生産性本部が作成。
 ※GDP：GDP速報(QE)2021年4～6月期2次速報データを利用。労働生産性：付加価値ベースで計測。

イメージを持たれていた1995年度が1,914時間であり、2020年度までの四半世紀で299時間(-15.6%)減少したことになる。2010年度(1,753時間)からの10年間でも、138時間(-7.9%)短くなった。これは、2020年度の労働時間が前年度から大きく減少(前年度比-50時間)したことも影響している。2020年度の減少幅(前年度比-3.0%)は、リーマン・ショックの影響が残る2009年度(-2.0%)を超えるマイナス幅で、過去四半世紀で最も大きくなっている。正社員が多く含まれる一般労働者の労働時間(1,918時間)が前年度から2.8%減少したことが影響した。緊急事態宣言に起因する各種の活動自粛に伴って所定外労働(残業)が減ったほか、主に大企業で輪番出社の動きが広まったこと、首都圏の飲食店などで営業時間短縮が続いたことなどが背景にあると考えられる。また、雇用条件が相対的に弾力的なケースが多いパートタイム労働者の労働時間(-5.0%)が一般労働者より大きく減少したことも要因として挙げられる。ただ、非正規労働者の比率は、厚生労働省「毎月勤労統計」や総務省「労働力調査」で把握できるが、2020年度の動向をみるとこの四半世紀で初めて低下している(図5参照)。

こうした労働時間の動向を反映した2020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4,986円であった。名目ベースでは、2019年度水準を若干ながら上回り、2年連続の上昇となっている(前年度比+0.1%/図6参照)。

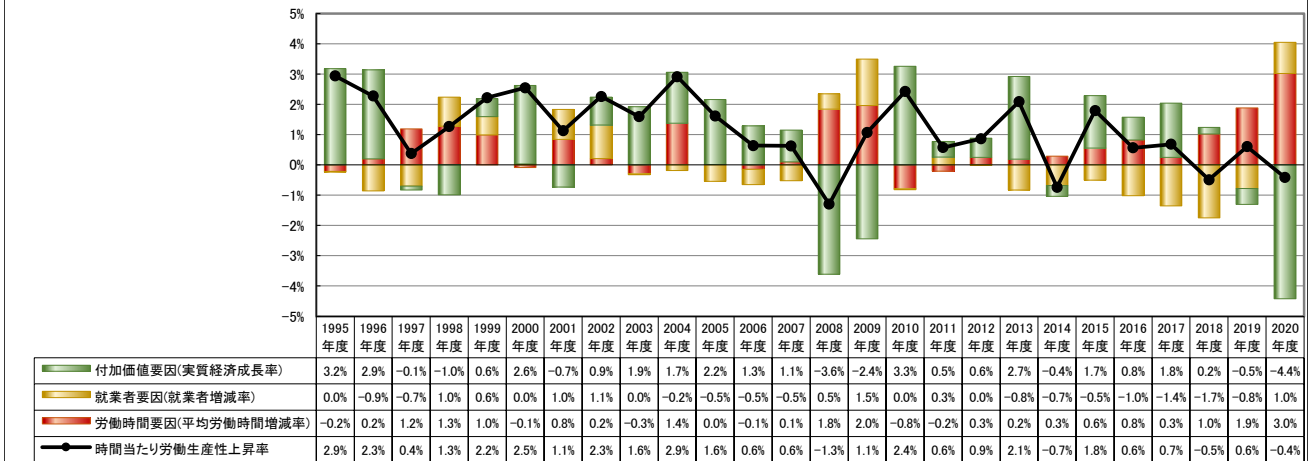
また、物価変動を加味した実質ベースでみた2020年度の時間当たり労働生産性上昇

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)2021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/1995~2020年度)



率は-0.4%であった(図7参照)。これは、前述した労働時間短縮が、2020年度になって結果的に進展したことが大きく作用した。就業者一人当たり実質労働生産性上昇率(-3.4%)よりマイナス幅が圧縮されているのは、労働時間短縮が労働生産性上昇率を押し上げる方向に寄与したためである。

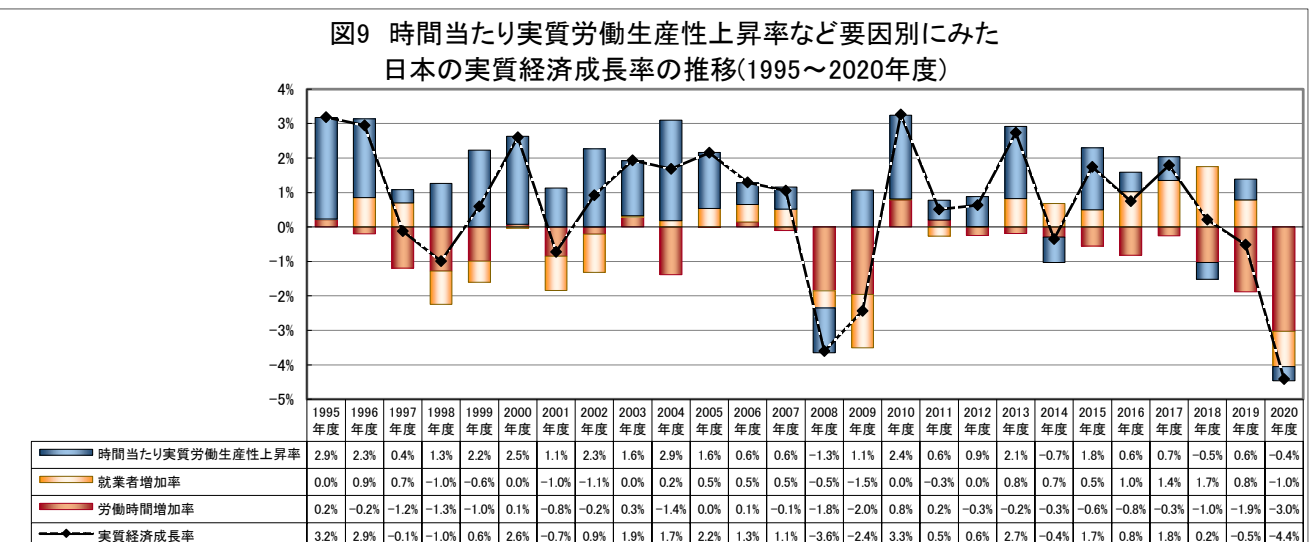
2020年度の時間当たり実質労働生産性上昇率が-0.4%のマイナスにとどまったのは、コロナ禍によって実質経済成長率の大幅な落ち込み(-4.4%)が労働生産性を押し下げたものの、雇用の若干の落ち込みに加え、労働時間短縮による労働生産性の押し上げ効果が、ほぼバランスするようなレベルであったことを示している(図8参照)。

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 = 時間当たり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。

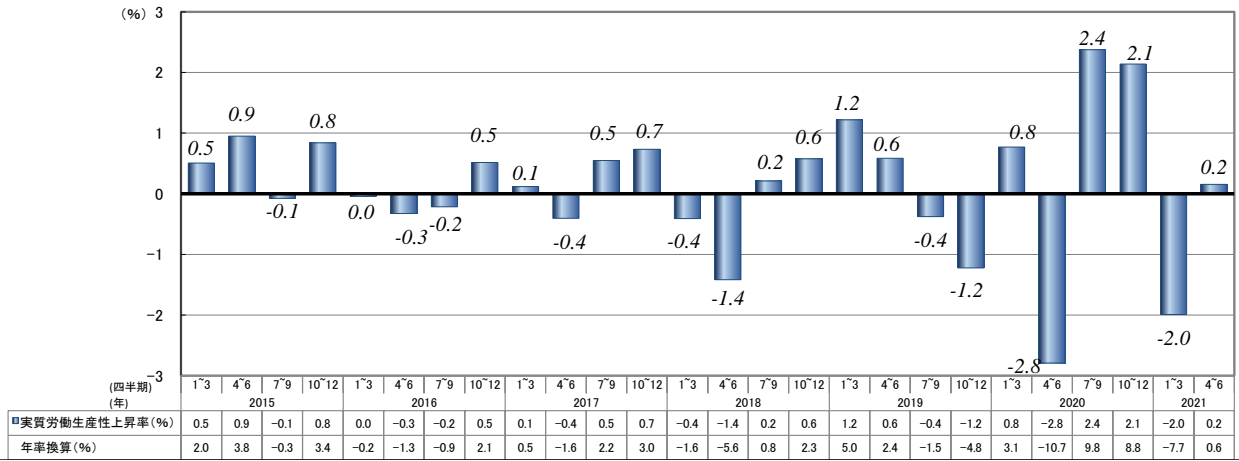
これは、実質経済成長率を右辺の3要素に分解できるということであり、経済成長に最も貢献の大きい要因は、2010年代前半まで時間当たり労働生産性の上昇であることが多かった(図9参照)。近年は就業者数の増加が最も大きく経済成長に寄与する状況が続いていたが、2020年度をみると、労働生産性・就業者・労働時間すべてが経済成長

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(1995~2020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)2021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)

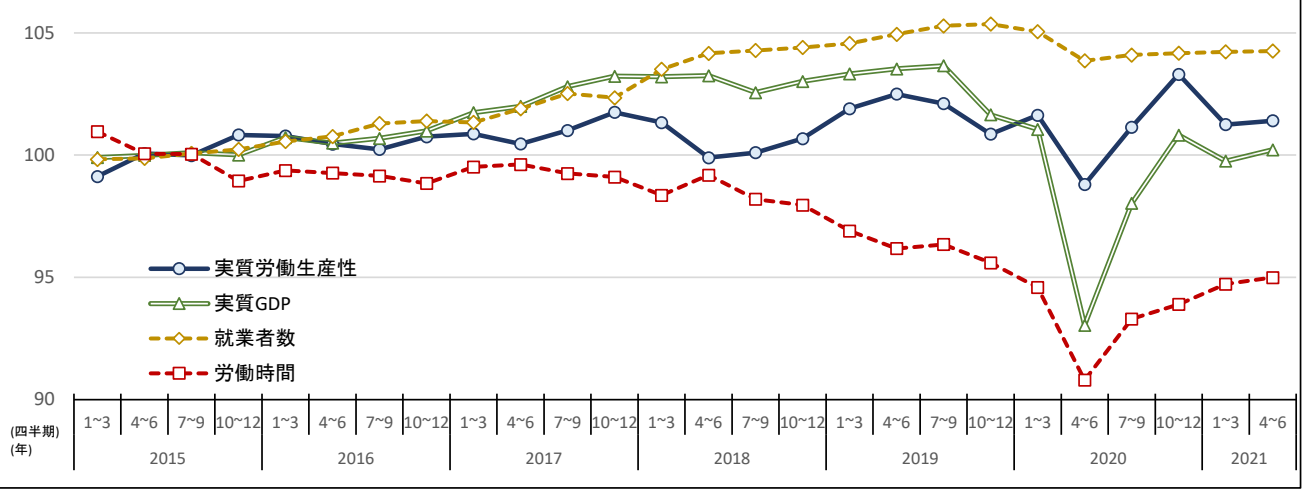


を押し下げる要因になっている。こうした状況は、リーマン・ショックで日本経済が大きく収縮した2008年度以来で、経済成長の牽引役が見当たらないきわめて特異な年であったとみることができる。

もっとも、四半期ベースのトレンドをみると、2020年度を通じて時間当たり労働生産性が落ち込んでいたわけではない。四半期ベースの実質労働生産性上昇率(季節調整済値/前期比)は、2018年7~9月期から2019年4~6月期まで4四半期続けてプラスが続いていた。しかし、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もあり、緊急事態宣言が発令された2020年4~6月期以前まで低落傾向に転じている。実質労働生産性上昇率が前期比-2.8%と大幅なマイナスになった2020年4~6月期以降は、反動で労働生産性も回復に向かっていたが、2021年に入ると消費低迷のあおりで再び低迷する方向に転じている(図10参照)。こうした推移は、足もとの労働生産性がベクトルの定まらないやや不安定な局面にあることを示している(図11参照)。

こうした労働生産性の変動を要因別にみると、このところは概ね実質経済成長率の変動に連動するような推移をたどっている。ただ、2019年10~12月期から2020年4~6月期にかけては、経済情勢の悪化に呼応する形で労働時間が減少した(=労働生産性を押し上げる効果がある)ことが、経済成長率より労働生産性上昇率の振幅を小さくしている。しかし、2020年7~9月期以降は労働時間が増加基調に転じた(=労働生産性

図11 実質労働生産性及び関連指標の推移



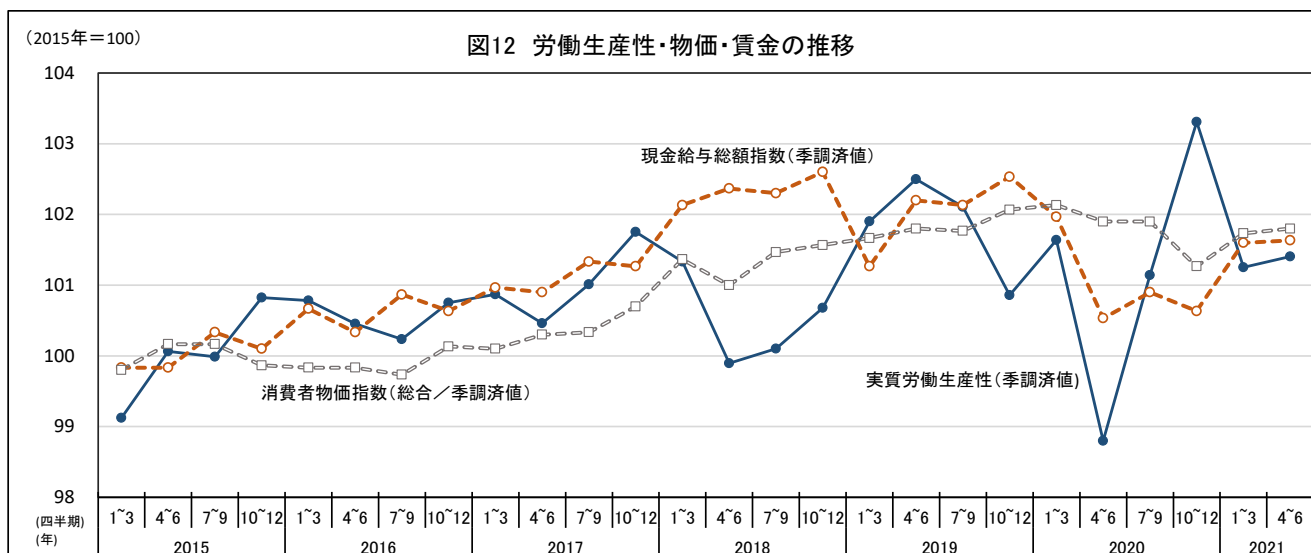
を押し下げる効果がある)ため、経済情勢に比して労働生産性の回復の勢いが鈍くなっている。足もとの2021年1~3月期・2021年4~6月期と2四半期続けて足踏み状態にあるのも、企業活動が正常化する中で従業員の労働時間が以前の水準に回帰しつつあることが影響している。

就業者については、2020年後半から2021年にかけて緩やかに回復してきているものの、足もとでも依然として2020年4~6月期に落ち込む前の水準に戻りきれていない。前述した日銀「短観」の雇用判断D.I.をみると製造業・非製造業ともに企業規模を問わず人手不足感が強まりつつあるといっても、企業としてはまず残業などの増加で対応できる段階で、雇用を積極的に増やすところまでいっていないものと思われる。今後、経済の回復に手間取るようなことがあれば、こうした企業の様子見が当面続く可能性もある。

(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、企業に賃金を上昇させる余力も生まれることになる。実際、2018年10月まで続いたとされる景気拡大局面⁶では、労働生産性の上昇に歩調を合わせるような形で、賃金(現金給与総額)や物価(消費者物価指数)も緩やかな上昇が続いてきた。これは、政府による賃上げ要請や企業



※図10~12：内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」「消費者物価指数」、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)2021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。

⁶ 内閣府経済社会総合研究所「景気動向指数研究会」による。

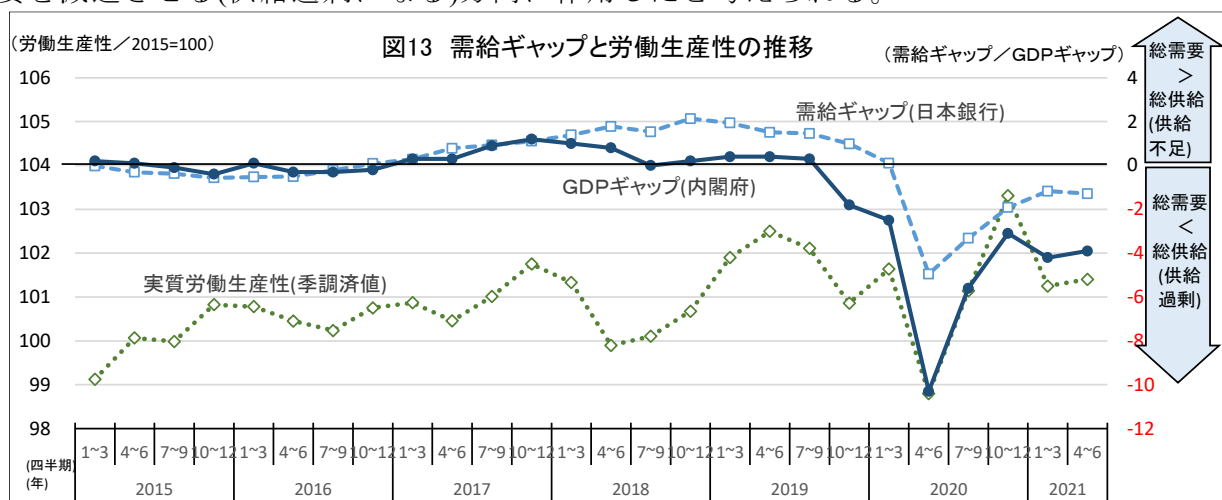
の人手不足が奏効した部分もあるが、上述したような労働生産性が上昇することで賃金も上昇するといった関係性がある程度機能していたことを示している。

しかし、2019年半ばから2020年前半にかけては、これまでのトレンドが変調をきたし、労働生産性が落ち込む中で賃金も減少している。そして、2021年に入ってからは、労働生産性の停滞傾向が続く中で、賃金は回復傾向に転じており、局面がさらに変化しつつある。趨勢的に上昇が続いてきた物価も、それより一足遅れる形で、2020年4～6月期あたりから低下基調に転じている(図12参照)。

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、労働生産性の動向は経済の需給バランスによっても左右される。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になっていると、いくら効率的な生産体制を整備しても稼働率が低下するだけで、労働生産性がなかなか上昇しない。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。

コロナ禍に伴って緊急事態宣言が累次にわたって発令された際は、(政府・自治体が住民の外出自粛や飲食店などの営業自粛などを要請したため)様々な消費活動が制約されることになった。これまでのGDP速報(QE)をめぐる各種機関の分析をみても、それが個人消費を下押しする要因の一つに挙げられており、需給ギャップに対しても需要を減退させる(供給過剰になる)方向に作用したと考えられる。



※内閣府「国民経済計算」(GDP速報(QE)2021年4～6月期2次速報)、「月例経済報告(10月/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」(2021年10月)をもとに日本生産性本部作成。
 ※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。

これまでの動向を概観すると、2019年7～9月期までは、日本銀行の需給ギャップ・内閣府のGDPギャップともにプラスになっており、需要が超過して供給不足状態にあることを示していた。しかし、2019年10～12月期になると、いずれの指標もマイナスの方向に変化している。一般的に、供給能力が短期的に大きく変動することはないため、この変化は主に需要の消失によって生じたことになる。このときは、2019年10月の消費税率引き上げに伴う個人消費の落ち込みが大きく影響した。特に、内閣府のGDPギャップは、2016年10～12月期以来3年ぶりにマイナスに転落し、供給不足状態が終息して需要不足・供給過剰状態に陥ったと推計している。2020年度は、そうした需給バランスの悪化が回復しないまま、コロナ禍によるショックに見舞われたことになる。

緊急事態宣言が初めて発令された2020年4～6月期をみると、日本銀行の需給ギャップは-4.95と、需要不足状態のために実際のGDPが潜在GDPより5%近く過小状態であると推計している。これは、需要が「蒸発」したといわれたリーマン・ショックの影響が残る2009年第3四半期以来の水準にあたる。また、内閣府のGDPギャップ(-10.3)では、潜在的なGDPより10%近く需要が過小状態と推計している。こちらは、GDPギャップが公表されている1980年以降で最もマイナス幅が大きい。したがって、初回の緊急事態宣言に伴う各種の活動自粛が需要に及ぼした影響は、需給バランスからみると、リーマン・ショック時あるいはそれ以上であったということになる。

もっともこうした状況が長く続いたわけではない。2020年7～9月期には、反動もあって個人消費が回復に転じたため、いずれの指標もマイナス幅が縮小している。しかし、2021年に入ると再び緊急事態宣言が発令されて社会経済活動に一定の制約が課されたこともあり、回復スピードが鈍化して需要不足状態のまま足踏みする状態になっている(図13参照)。近年の労働生産性の推移も、こうした需給バランスの動向に概ね連動するような格好になっている。

現状のような需要が不足して供給力が過剰な状態では、生産設備の稼働率が低下しやすく、生産性も上がりにくい。供給力に余裕がある中で生産や経営の効率改善を実現しても、その能力を十分発揮できないためである。そうした状況からいかに早く脱却するかが目下の課題といえるだろう。

③ 労働生産性と単位労働コスト

労働生産性は、企業のコスト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

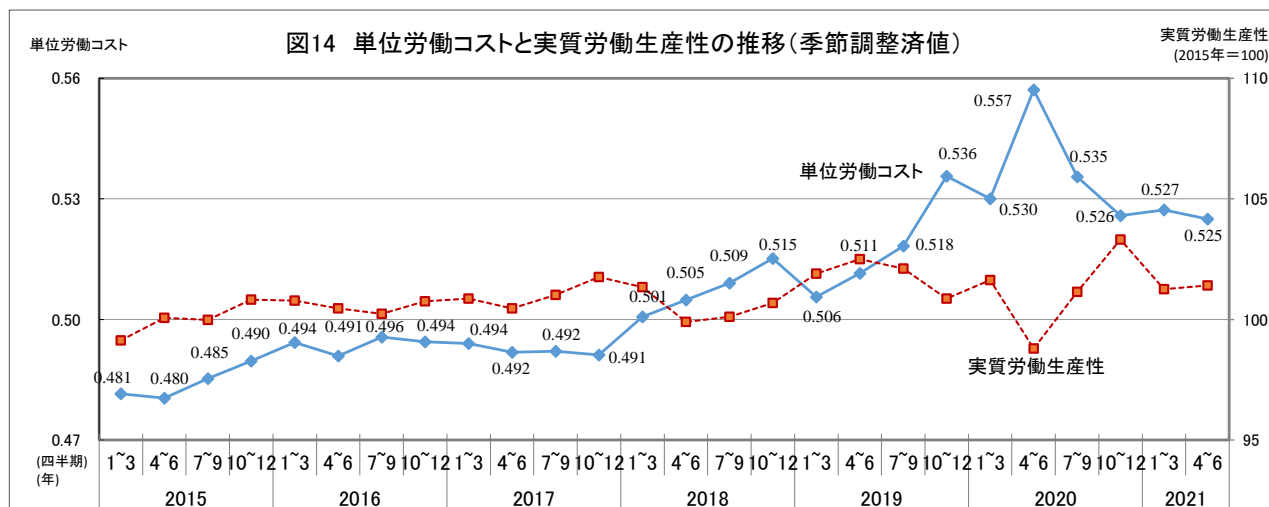
される。これが上昇するという事は企業のコスト負担が重くなっていることを示すため、製品やサービスの価格引き上げにつながりやすい。そのため、一般的に単位労働コストの上昇は、物価上昇(及び企業レベルでのコスト競争力低下)の兆候を示すとされている。

日本の単位労働コストは、2017年10~12月期から概ね上昇するトレンドが続いてきた。そして、緊急事態宣言が発令された2020年4~6月期に急上昇している。これは、実質経済成長率が大幅に落ち込んでも、遅行指標の一つである賃金はしばらく後になってから変動することから、実態的な経済の変化よりも単位労働コストの方が大きく変化する傾向にあるためである。単位労働コストとして表される企業の収益性は、この段階で大幅に悪化したことになる。

そして、経済活動が回復に転じた2020年7~9月以降は、単位労働コストも低下に転じている。2021年4~6月期の単位労働コストは、コロナ前の2020年1~3月期を下回る水準まで低下しており、コロナ禍によって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)なる状況からは既に脱しつつあることを示している(図14参照)。

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。ただし、足もとをみると、労働生産性が停滞する中で単位労働コストの下落が一段落するような状況になっている。

いずれにせよ、単位労働コストによっ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。そうした状況に陥らないためにも、労働生産性を着実に上昇させていくことが重要である。



※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)2021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。

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1分野～

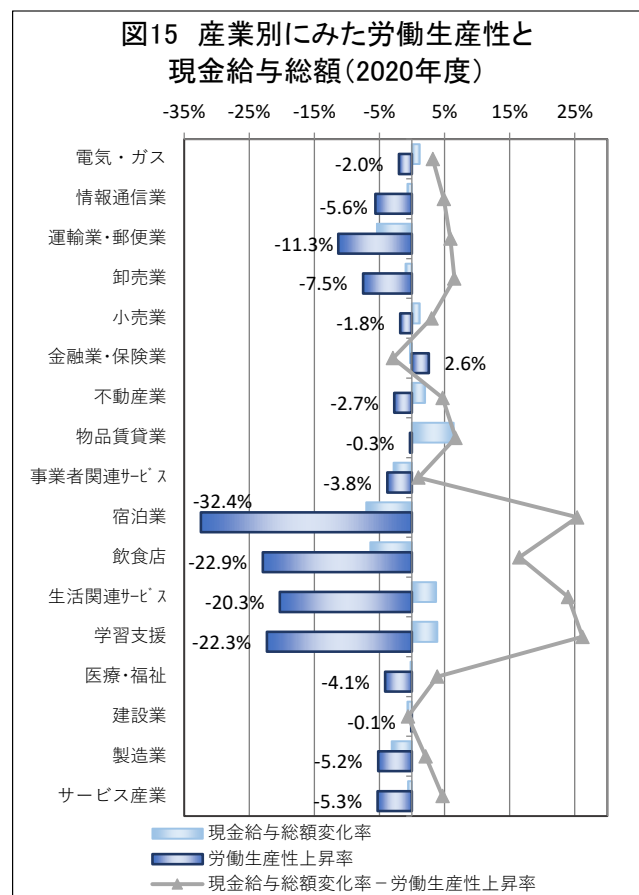
① 2020年度の概況

日本生産性本部が公表している物的労働生産性⁷（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⁸のうち2020年度の労働生産性上昇率がプラスとなったのは金融業・保険業(+2.6%)のみだった(図15参照)。金融業・保険業は、2018年度から労働生産性の上昇が続いており、コロナ禍においても生産性の落ち込みを逃れている。

建設業(-0.1%)や物品賃貸業(-0.3%)も、業況が比較的堅調だったことから、労働生産性の落ち込みはわずかにとどまった。特に物品賃貸業は、コロナ禍でテレワークが一気に普及して関連するIT機器の需要が盛り上がったことのほか、パソコンのOSであるWindows7のサポートが2020年1月14日に終了したことでパソコンのリプレースをリースで行う企業も多かったことなどが労働生産性の動向に影響したとみられる。

他方、賃金の推移をみると、2020年度の物品賃貸業の現金給与総額指数は前年度比+6.4%となっている。賃金上昇率は、労働生産性上昇率と比較すると6.7%ポイント高くなっている。

2020年度に労働生産性上昇率がマイナスだった産業分野は、16産業中15分野に



(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。

⁷ 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」等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、<https://www.jpc-net.jp/research/rd/db/#anc-01> を参照されたい。

⁸ 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・鉱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15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。

のぼった。サービス産業(-5.3%)や製造業(-5.2%)といった括りでも、労働生産性上昇率はマイナスである。特に、宿泊業(-32.4%)や飲食店(-22.9%)、学習支援(-22.3%)、生活関連サービス(-20.3%)、運輸業・郵便業(-11.3%)では、マイナス幅が二桁になっている。中でも、2019年度に労働生産性上昇率がプラスだった生活関連サービス(同+2.4%→-20.3%)や学習支援(同+6.3%→-22.3%)は、2020年度になって急激に労働生産性が落ち込んだ。また、飲食店(-3.4%→-22.9%)や宿泊業(2019年度-2.2%→2020年度-32.4%)、運輸業・郵便業(同-1.5%→-11.3%)といった分野は、2019年度も小幅なマイナスだったが、2020年度になってマイナス幅が拡大している。

宿泊業については、2019年度の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(+1.2%)する中で、売上高や契約高などを総合した産出(アウトプット)が停滞(-0.5%)したため、労働生産性上昇率が小幅のマイナスになっていた。それが2020年度になると、アウトプットがほぼ半減(-49.3%)する大幅な落ち込みに見舞われたことから、労働投入の調整(-26.7%)を進めても到底追いつかず、結果として労働生産性上昇率の大幅なマイナスにつながった。宿泊業は「緊急事態宣言」や「まん延防止等重点措置」による需要減が直撃した分野の一つだが、非正規雇用が比較的多いといっても雇用を簡単に減らすことができず、労働時間削減を中心に労働投入の抑制が進んだ。また、雇用調整助成金など各種の雇用維持施策がとられたことも、雇用の変動を抑制的にした。このような取り組みは社会的な安定に寄与するものだが、数字の上では労働生産性の低下となって表れる。ただ、宿泊業界では、新型コロナウイルスの感染対策として無人チェックインシステムや、スマートフォンを活用したスマートロックシステムなど、ホテルのデジタル・トランスフォーメーション(DX)が進んでいる。宿泊業は労働集約的な分野といわれてきたが、このようなDX化が進んでいけば、コロナ禍収束後の生産性向上要因になるものと期待できる。

なお、運輸業・郵便業、卸売業、事業者関連サービス、宿泊業、飲食店、製造業でも、労働時間の縮減が進んだものの、労働生産性上昇率はマイナスになっている。こうした分野では、主に所定外労働時間⁹(残業)の変化率がマイナス(それぞれ-10.5%、-15.0%、-6.9%、-49.9%、-34.7%、-19.8%)になっている(図16参照)。これらの産業では、労働生産性の低下に伴って賃金も低下しているが、こうした残業削減による所定外賃金の落ち込みも一因になっているものと考えられる。

一方、学習支援をみると、労働生産性上昇率はマイナスだが、所定外労働時間(+23.4%)や賃金(+3.9%)は前年度比プラスになっている。雇用も増加しているため、労働投入全体でも大幅なプラス(+20.3%)になっている。売上などを統合して指標化したアウトプット(-6.6%)が落ち込む中、新規雇用や残業が必要なほど業務量が増加したことになる。これは、コロナ禍で学校が休校となり、自宅学習の需要が高まったこと

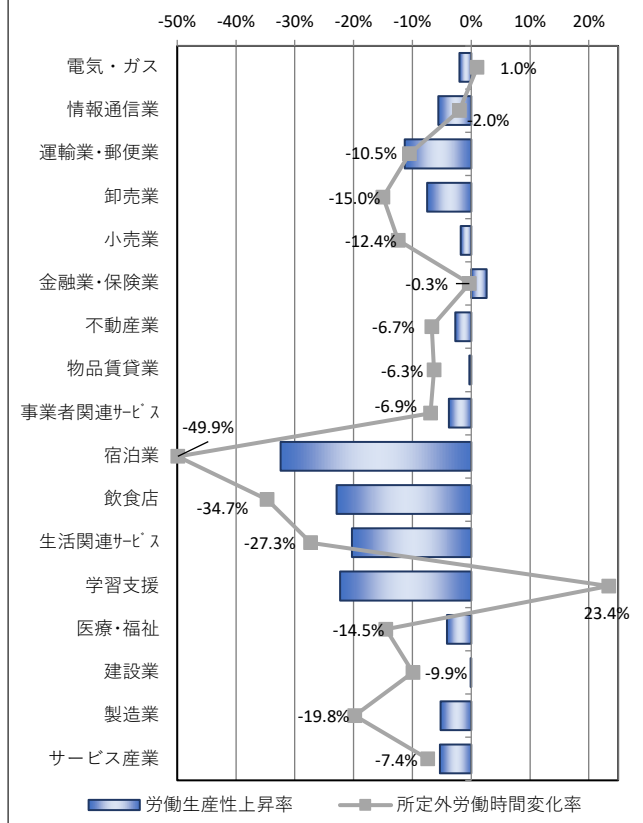
⁹ 毎月勤労統計調査において、「早出、残業、臨時の呼出、休日出勤等の実労働時間数」と定義されている。

への対応や、オンライン授業を実施するための準備を急ピッチで進める必要性に迫られたことが影響したとみられる。ただし、このような取り組みは、これまで遅れが指摘されてきた教育のデジタル化を加速させることになる。実際、学習塾や各種の習い事のオンライン対応は一般的なものとなり、公立学校でもタブレット端末が配布されるようになるなど、動画やアプリを活用したデジタルな教育システムが一気に普及した。現状では、アウトプットが落ち込む中でこうした対応に追われているため、労働生産性も落ち込んでいるが、今後はこうした取り組みが労働生産性向上に寄与することになるだろう。

② 足もとの労働生産性の動向

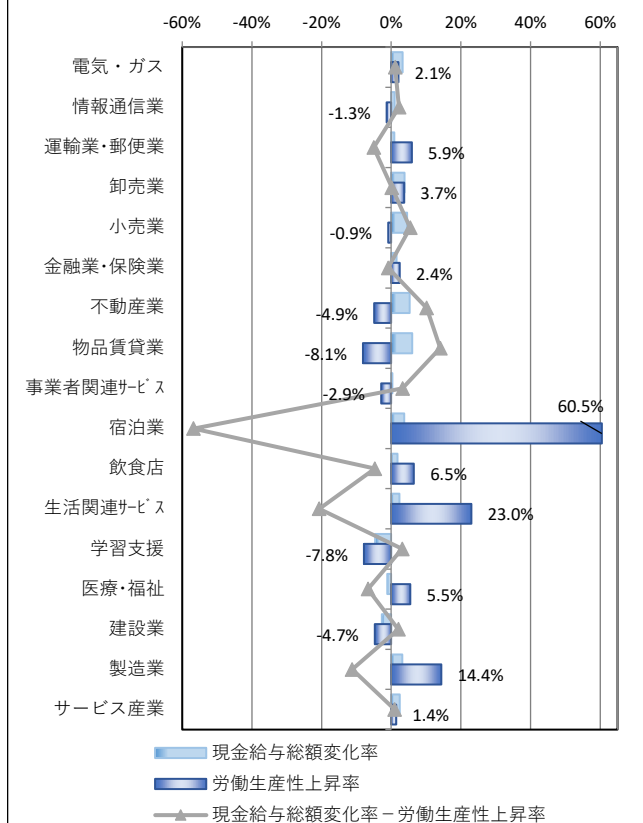
2021年第2四半期(4~6月)の労働生産性と賃金の動向をみる(図17参照)。多くの産業では2020年度に労働生産性が落ち込んだが、足もとで回復基調に転じた分野が増えてきている。2021年第2四半期の労働生産性上昇率(前年同期比)は、製造業(+14.4%)のほか、宿泊業(+60.5%)や生活関連サービス(+23.0%)、飲食店(+6.5%)、医療・福祉(+5.5%)、運輸業・郵便業(+5.9%)、卸売業(+3.7%)、電気・ガス(+2.1%)、金融業・保険業(+2.4%)の9産業でプラスとなった。特に、外出自粛や集客制限による影響が大きかった観光娯楽分野の宿泊業や生活関連サービス(娯楽業が含ま

図16 産業別に見た労働生産性と
所定外労働時間(2020年度)



※図中の数値は所定外労働時間変化率を示す。

図17 足もとの労働生産性と現金給与
総額(2021年第2四半期)



※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

(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」

れる)では、2020年第2四半期の急激な落ち込みの反動で、大幅なプラスになった。これらの業種では、賃金(現金給与総額)も、前年同期を上回っている。

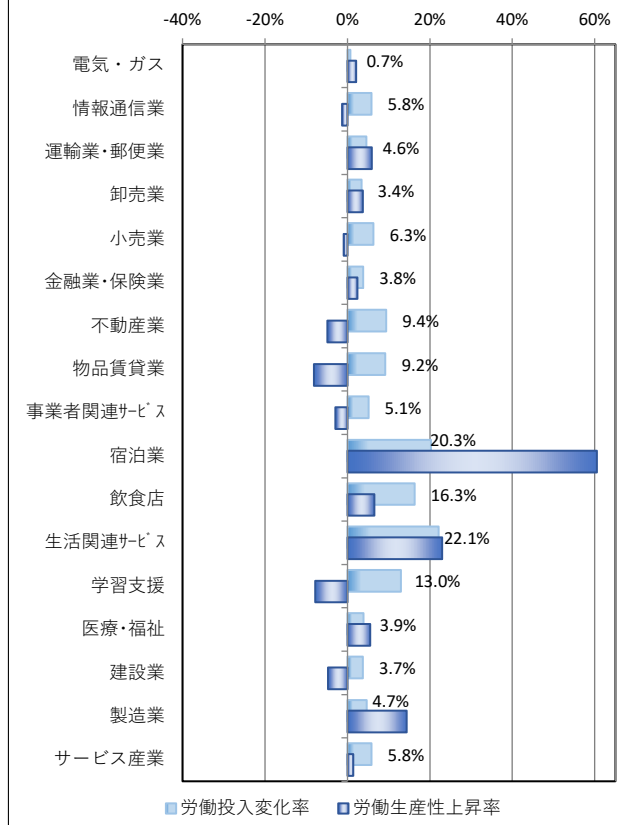
一方、学習支援(-7.8%)、不動産業(-4.9%)、建設業(-4.3%)、事業者関連サービス(-2.9%)、小売業(-0.9%)といった分野では、依然として労働生産性の落ち込みが止まっていない。このような分野では、売上や取扱高などを総合したアウトプットの回復に時間がかかっている一方、雇用や労働時間からなる労働投入が増加していることが、生産性を押し下げている(図18参照)。

不動産業は、外出自粛や営業制限の影響でテナント企業が売上や利益の減少による家賃減免を求める事態や、テナント企業が撤退して長期間空室になってしまう事態が発生しているほか、テレワークの進展などを背景にテナント企業が床面積を減らす動きもみられるなど、アウトプットが弱含みとなる要因が目立つようになってきている。

しかしながら、個人向けサービスに注目すると、コロナ禍によるアウトプットへの影響は限定的な分野もある。例えば、リフォームや定期的な点検といった業態では、コロナ禍でも需要が大きく変動していない。また、不動産業では、アクリル板設置などの飛沫感染予防対策やビデオ通話などのオンラインシステム、VR(仮想現実)技術を活用した内見や商談を実施する取り組みも進んでおり、これらをさらに進めることができれば、今後の生産性向上を見込むことができよう。

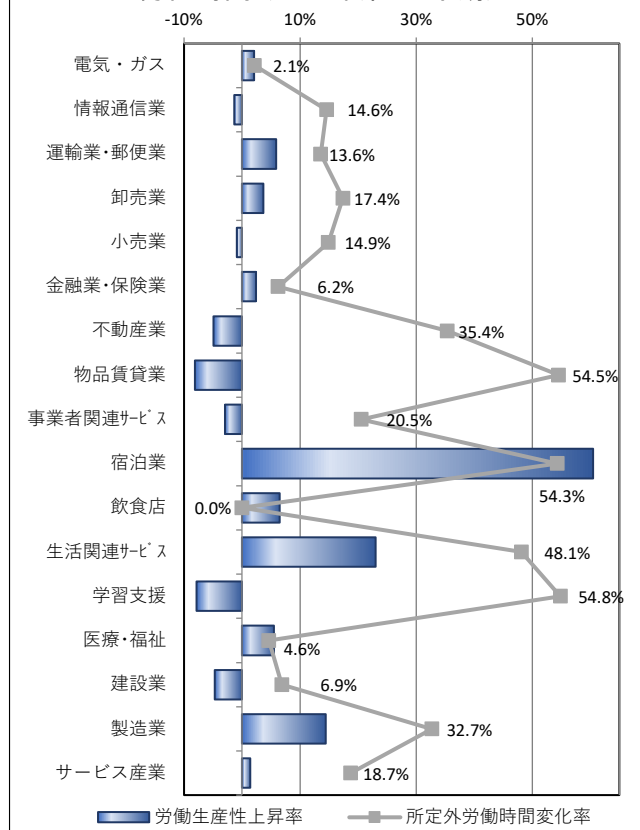
なお、足もとの所定外労働時間をみる

図18 足もとの労働生産性と労働投入
(2021年第2四半期)



※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
(2021年第2四半期)



※図中の数値は所定外労働時間変化率を示す。

(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」

と、飲食店では変化がみられない(±0.0%)ものの、他の産業全てで増加している(図 19 参照)。コロナ禍で需要が大きく変動する中、企業は、まず従業員の労働時間を調整しながら環境変化に柔軟に対応しようとしていることを示唆している。

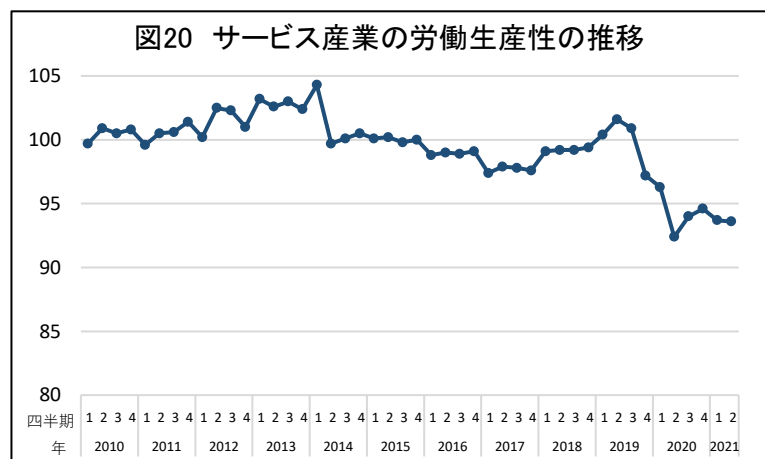
また、電気・ガス、運輸業・郵便業、卸売業、金融業・保険業、宿泊業、生活関連サービス、医療・福祉、製造業では、所定外労働時間が増加しているだけでなく、労働生産性も上昇している。このうち、医療・福祉を除くと、賃金も増加している。一般的に所定外労働時間の増加は所定外給与(超過労働給与)を増加させるが、それが定量的にも確認されている。

(2) サービス産業の労働生産性の動向

① 2020年度及び足もとの概況

農林水産業・建設業・鉱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を展開している。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は、社会経済全体が発展する上で重要と認識しているためである¹⁰。そのため、成長戦略として策定された「日本再興戦略」改訂 2014 などにおいて、サービス産業の労働生産性向上を目指す旨が明記され、種々の政策が実施されてきた。経済産業省も 2020 年 7 月に「サービス産業×生産性研究会」を立ち上げ、あらた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た。

時間当たりの売上や取扱数量など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、2014 年から 2019 年央まで 100 前後で大きく変化していないが、2019 年後半から 2020 年前半にかけて大きく低下している(図 20 参照)。



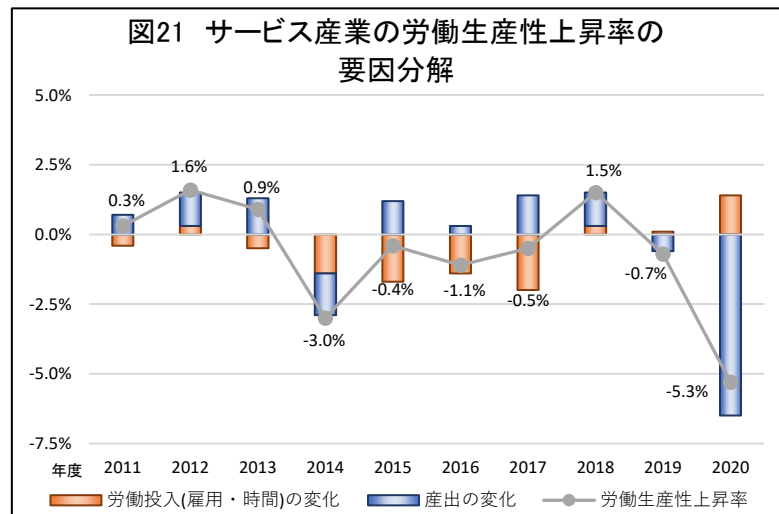
これは、コロナ禍で個人消費の大幅な落ち込みが労働生産性の動向にも反映された

¹⁰ 国民経済計算の経済活動別国内総生産(名目)によると、2019年における GDP は約 561 兆円であり、うち 389 兆円(69.3%)がサービス産業によって生み出されている。

ものであることはいうまでもない。そして、それが 2019 年 10 月の消費税率引き上げに伴う消費減少から十分に回復できていない状況下で起きたため、労働生産性の落ち込みを加速させることになった。2020 年第 3 四半期には需要の反動増で労働生産性も若干回復したが、その後回復ペースが腰折れしたこともあり、2021 年第 2 四半期になっても新型コロナウイルス流行前の水準まで回復できていない。

年度ベースでも、2020 年度の労働生産性の落ち込みは、データが利用できる 2011 年度以降で最も大幅なマイナスになっている(図 21 参照)。

こうした労働生産性の推移は、産業本来の経済効率性の変化を示しているというより、コロナ禍に伴う各種活動制限などを背景とした需要動向の変化に左右される状況にあることを示している。今後しばらくは、そうした展開が続く可能性がある。



(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」
 ※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。
 ※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
 ※サービス産業は、データの制約により 2010 年度以降を計測。

② サービス産業主要分野の動向

小 売 業

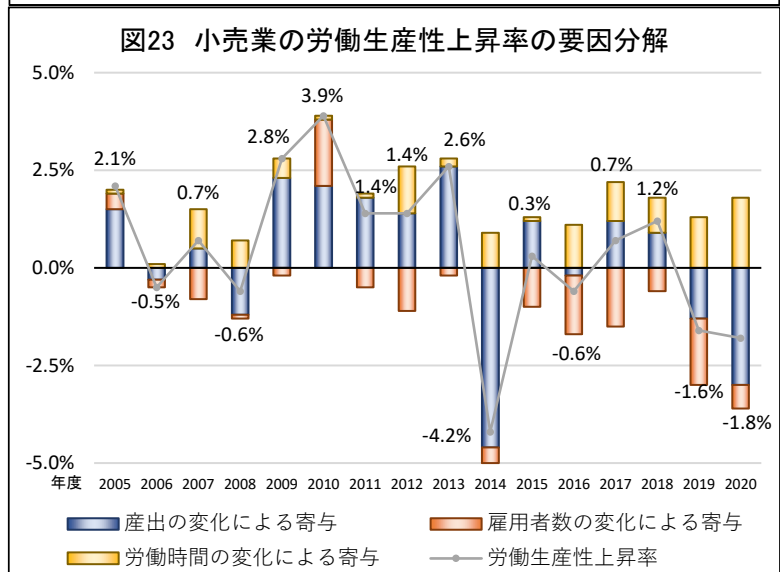
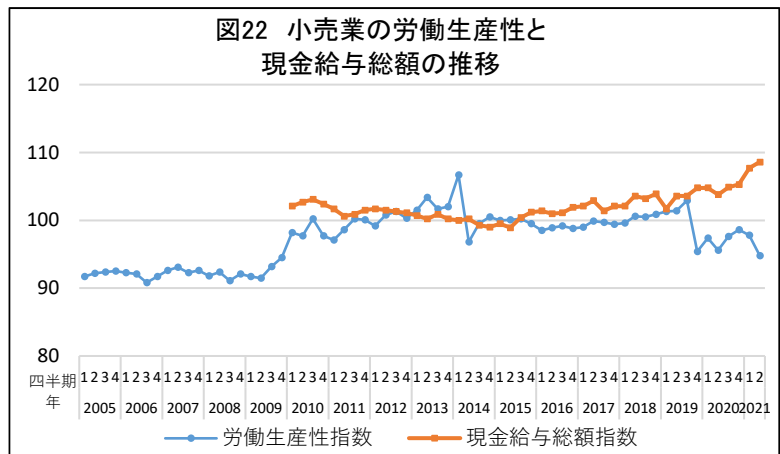
小売業の労働生産性は、比較的安定的に推移してきた。2010 年以降で見ると、2014 年 4 月に消費税率が 8%に引き上げられた時期、及び 2019 年 10 月に消費税率が 10%に引き上げられた時期の前後で駆け込み需要とその反動減があったものの、それ以外にはあまり大きな変動は見られない。ただ、2020 年度の労働生産性上昇率は-1.8%と、近年の中では 2014 年度に次ぐマイナス幅となっている。(図 22、23 参照)。

こうした状況を四半期ベースで詳しくみると、2014 年第 2 四半期から 2019 年第 2 四半期まではほぼ横ばいの状況が続いてきたが、2019 年 10 月の消費税率引き上げに伴う需要減が労働生産性の大幅な低下(前期比-7.3%)につながっている。この 2019

年第4四半期の落ち込みから回復しきれない状況下でコロナ禍に見舞われることになった。ただ、2020年第2四半期の労働生産性上昇率は同-1.8%と、2019年第4四半期のマイナス幅の1/4ほどであり、2020年第1四半期の上昇分(同+2.1%)がほぼ相殺された程度である。そして、2020年第3四半期からは労働生産性が緩やかながらも回復に向かっている。したがって、小売業の労働生産性への影響の大きさという点でみれば、コロナ禍よりも消費税率引き上げの方が大きかったことになる。

なお、2019年の消費税率引き上げでは、食品や飲み物の消費税を「軽減税率」として8%のまま据え置き、キャッシュレス決済に対するポイント還元制度などを実施した。このような施策は初めて採用されたものであり、需要の激変緩和を目指していたが、小売業の労働生産性の推移を見る限り、比較的大きな影響があったとみることができる。また、コロナ禍の巣ごもり需要の恩恵もあって2020年後半には労働生産性が回復に転じているとはいえ、消費税率引き上げ前の2019年第3四半期の水準を回復できていない。これは、売上低下による影響だけでなく、雇用が引き続き拡大していることも労働生産性を下押しする要因になっている。

ちなみに、小売業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も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。実際、コロナ禍による影響も、生活必需品を扱う食品スーパーなどが比較的堅調だった一方、百貨店や衣料品専門店などへの打撃が大きかったと指摘されている。

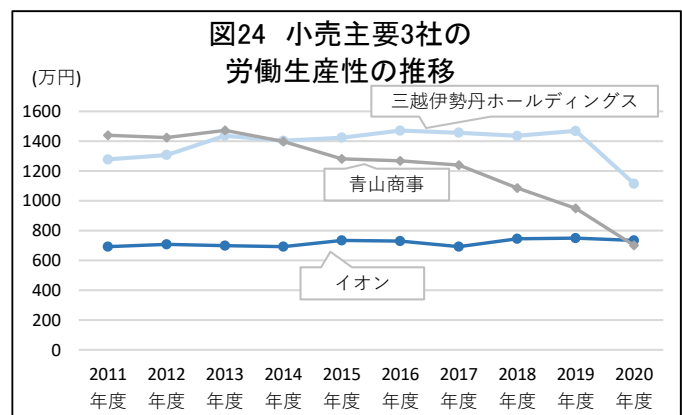


(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用した。
 四半期は1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月

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733万円(2020年度)だった。同社の労働生産性は、2011年度からの9年間で平均+0.7%と緩やかに上昇する傾向にあるが、2020年度は前年度水準(749万円)を下回っている。とはいえ、長期的な傾向として全国のスーパー売上高が伸び悩む中、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り組みや経費削減を推進してきたことに加え、2020年度には「イオングループ中期経営計画」(2021~2025年度)を策定し、さらなる成長を目指していることが影響していると思われる。例えば、店舗網、商品、顧客データ、決算、インフラなどをデジタル化する取り組みや、DX化を推進するための会社としてイオンスマートテクノロジーを設立している。また、デジタル事業の強化に向けて、米国やドイツ、イギリスの企業との連携も進めている。こうした取り組みが成果を上げるようになれば、今後もさらなる労働生産性の向上が期待できる。

一方、コロナ禍による国内外の往来減少が業績を直撃した分野として百貨店が挙げられる。百貨店最大手の三越伊勢丹ホールディングスの労働生産性は、2020年度になって大きく低下している。同社の労働生産性は、2011年度から緩やかながら上昇傾向で推移してきたものの、これまで業績を支えてきたインバウンド(訪日外国人)向けの売上がほぼ消失し、国内需要も落ち込んだことや休業要請を受けたことが影響した。こうした事態を受け、同社はそれまでの経営計画である中期経営計画を2020年11月に取り下げ、新3カ年計画を策定するなど、現在の時勢に柔軟に対応しようとしている。特に、重点戦略として、高所得者をターゲットとした販売や外商セールスとバイヤーとの協業などにより、従来から強みである付加価値の高い商品の販売強化に取り組んでいる。これらの取り組みの成否が労働生産性の先行きにも影響するものと思われる。

また、百貨店に比較的近い状況にあるのが紳士服専門店である。同業最大手の青山商事も、2013年度以降、労働生産性が低下傾向にあり、2020年度もそうした傾向が続いている。同社は、中国に子会社のスーツ縫製工場を持ち、リーズナブルな価格設定を強みとしてきた。しかし、近年は少子高齢化の進展に伴って生産年齢人口が減少したことや、オフィスウェアのカジュアル化、冠婚葬祭の簡素化、テレワーク拡大による外出着需要の減退といった環境変化により、ビジネスウェアやフォーマルウェアの需要が減少している。それが労働生産性の動向にも影響していると考えられる。ただ、同社は、そのような市場環境の中で不採算店舗の統廃合などの構造改革や、2024年3月期



(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

を最終年度とした新たな中期経営計画『Aoyama Reborn 2023』を策定するなど、新たな付加価値を創出しようとしている。コロナ禍が収束してオフィスへの通勤がある程度戻れば、現在の市場環境も変化することになるだろう。その時にどのような付加価値を提供できるかが、同社の業績や生産性を左右することになる。

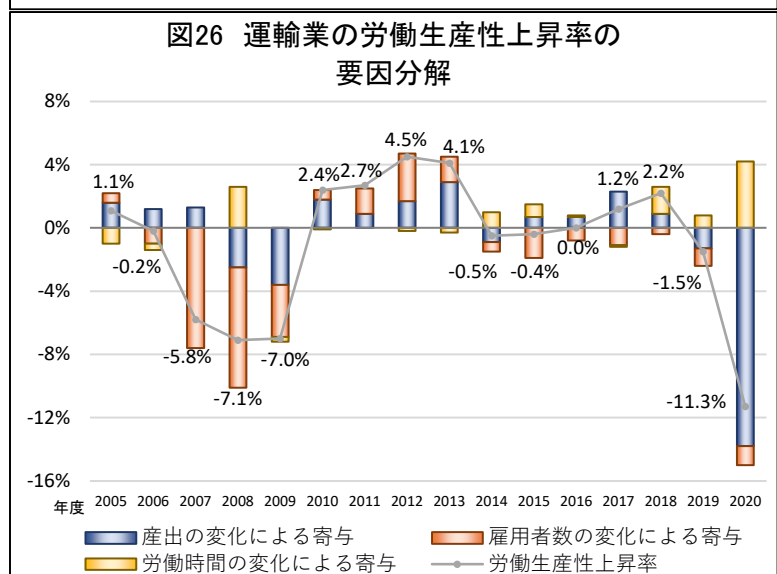
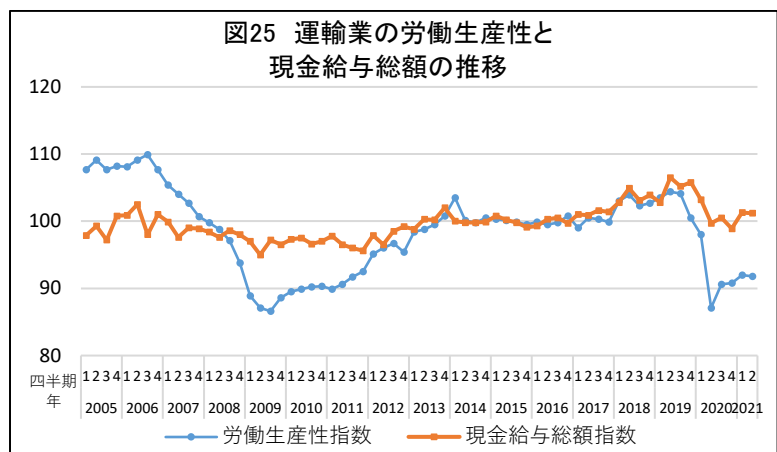
運輸業

運輸業は、外出自粛により旅客運輸関連企業が打撃を受ける一方、巣ごもり消費の増加から通販などの荷物量が急増したことで物流関連企業の一部が活況を呈した。ただ、ドライバー不足などを背景に採算が悪化するなど、業界を取り巻く環境が変化しており、労働生産性の動向にもそれが反映されている。

運輸業(運輸業・郵便業)の労働生産性は、もともと2019年半ばあたりまで概ね横ばいで推移しており、大きく変化しない状況が続いてきた(図25参照)。その後、2020年第2四半期にかけて大きく低下し、以前の水準に回復しないまま停滞するような状況が直近まで続いている。

生産性統計によると、2021年第1四半期は、売上や輸送量などを総合したアウトプット(前年同期比-8.4%)が大きく落ち込んだ。労働投入の調整(同-3.0%)で対応しようとする動きもみられたが、アウトプットの落ち込みを相殺するほどではなく、労働生産性の低下につながった。それが第2四半期になると、労働投入(+4.6%)とアウトプット(+10.8%)とも増加に転じており、特にアウトプットの回復が進んだことが労働生産性の改善に結びついている。

年度別でみると、2020年度の労働生産性上昇率は-11.3%と、2005年度以降で最大のマイナス幅となっている。このところの推移を概観すると、雇用の



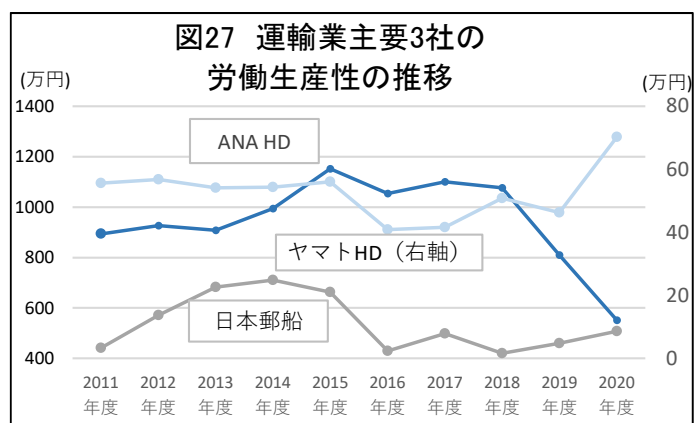
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」(2015年=100)
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用した。
 四半期は1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月

増加する一方で労働時間が減少するような状況が続いており、売上や輸送量など(アウトプット)の動きと労働生産性が連動する色彩が強くなっている。

もっとも、主要企業の労働生産性の推移をみる限り、業態によって状況は大きく異なっている。ここでは、宅配最大手のヤマトホールディングス、空輸大手の ANA ホールディングス、海運大手の日本郵船を概観してみたい(図 27 参照)。まず、ヤマトホールディングスについてであるが、2020 年度になって労働生産性が大きく上昇している。これは、巣ごもり消費の拡大で通販などの荷物取扱量が急増したことに加え、運賃値上げが奏効したためと考えられる。国土交通省が発表した 2020 年度の「宅配便取扱個数」によると、ヤマトホールディングスのデリバリー事業を担うヤマト運輸は 2019 年度が約 1,800 百万個、2020 年度が約 2,097 百万個と、対前年度比 116.5%となっている。また、2019 年 10 月に実施した運賃値上げの影響もあり、2019 年度のシェアは 42.0%へと若干低下したものの、キャッシュレス決済を現金決済より割安にする取り組みなどを進めた結果、2020 年度はシェアを 43.8%まで伸ばしている。それが、労働生産性の推移にも影響したものと考えられる。

一方、航空大手の ANA ホールディングスは、2020 年度に労働生産性が大きく落ち込んだ。新型コロナウイルス流行前と比較して国内線が 7 割減、国際線が 95%減と、旅客需要がほぼ消失したことが直撃した。2020 年度の労働生産性は、前年度比 -32.0%と大きく落ち込んでいる。同社の労働生産性は、2010 年代前半こそ上昇基調にあったものの、2015 年度をピークに伸び悩む状況にあった。そこにコロナ禍の需要急減が追い打ちをかける形になっている。とはいえ、同社は、旅客需要の回復が不透明な状況に対応するため、貨物輸送に重きを置きつつある。2020 年度の国際貨物事業の売上高は、1,605 億円と過去最高となっており、成果も出始めている。2021 年 2 月にはファイザー社製の新型コロナウイルスのワクチン輸送をベルギーと日本との間で開始した。ワクチンは低温で輸送しなければならず、新規参入が起きにくいことから、付加価値の高い事業とあってよい。また、ワクチン接種率の上昇に伴い、自由な往来が欧米では進んでいる。こうした動きが日本にも波及してくれば、同社の労働生産性も回復に向かうと期待できる。

運輸業でも、コロナ禍による環境変化がそこまで大きくない分野もある。海運大手の日本郵船の労働生産性は、2016 年度に底打ちしてから緩やかな上昇が続いており、2020 年度もトレンドに大きな変化は見られない。コロナ禍でも、国内外の海上輸送が



(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

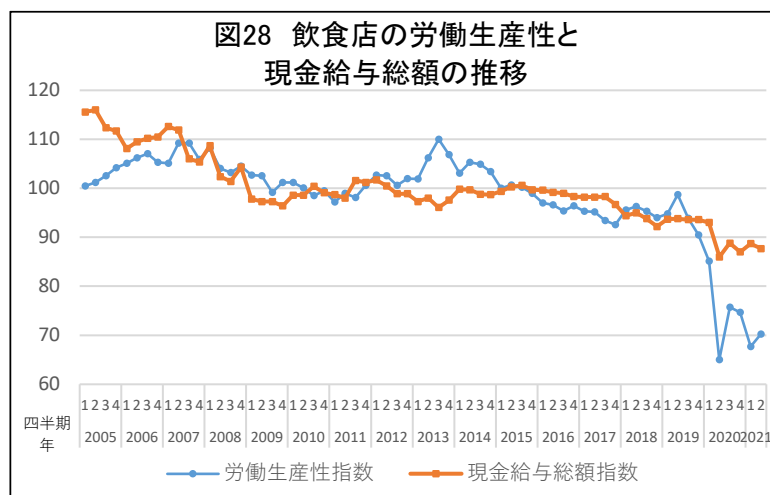
激減したわけではなく、主要国経済の回復もあって日本の輸出が増加したことなども影響した。また、同社は同業の商船三井、川崎汽船とコンテナ船事業を統合して「オーシャン・ネットワーク・エクスプレス(ONE)ホールディングス」を設立し、2018年からサービスを開始している。これによって各社が保有するコンテナ船運航データが共有され、最適な航路を分析し、効率的にコンテナ輸送を行うことが可能となった。こうした取り組みが生産性向上にも寄与していると考えられる。

また、世界の海事分野のルールが議論される国際海事機関(IMO)は温室効果ガス削減戦略を策定しており、2050年に温室効果ガスの総排出量を2008年実績比で50%減らす目標を掲げている。カーボンニュートラルに向けた動きが求められる中、同社は液化天然ガスを燃料とする船舶の導入や、環境負荷の低い燃料であるアンモニアや水素を使った船舶を導入することを検討している。これら一連の取り組みを通じ、さらなる業務効率化と新たな付加価値の創出へとつなげることができれば、労働生産性のさらなる向上も期待できる。

飲食店

飲食店の労働生産性は、2005年から概ね2~4年程度の周期で上昇と低下を繰り返すトレンドが続いている。そうした状況の中、2020年度の労働生産性上昇率は前年度比-22.9%と、かつてないほどの落ち込みとなった(図28、図29参照)。四半期ベースでも、2020年第2四半期に労働生産性が大幅に落ち込んでから、停滞する状況が続いている。これは、断続的に発令された緊急事態宣言やまん延防止等重点措置により、消費者の外出自粛が続いたことや休業・営業時間短縮などを強いられた事業者が多かったことが影響している。各種の休業補償などが制度化されたものの、一定規模以上の事業者では売上減少をカバーできていない。労働生産性の落ち込み幅からすると、コロナ禍による影響を最も受けた産業分野の一つといつてよい。

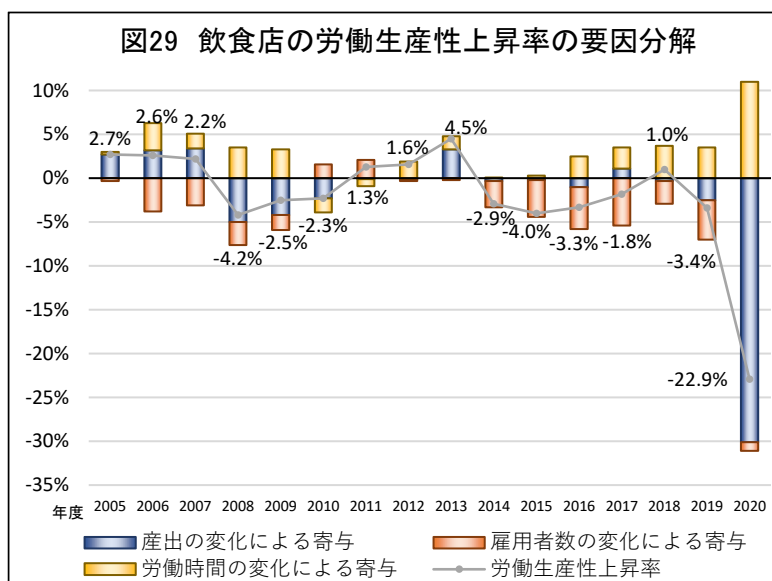
労働生産性上昇率を要因分解してみても、2020年度は売上などを総合したアウトプットが3割(-30.1%)も落ち込んだことが労働生産性低下のほとんどを説明する要因になっており、営業自粛などに伴う労働時間減少による労働生産性の押し上げ効果を相殺している。飲食店は中小企業や零細企業が多い産業でもあり、今



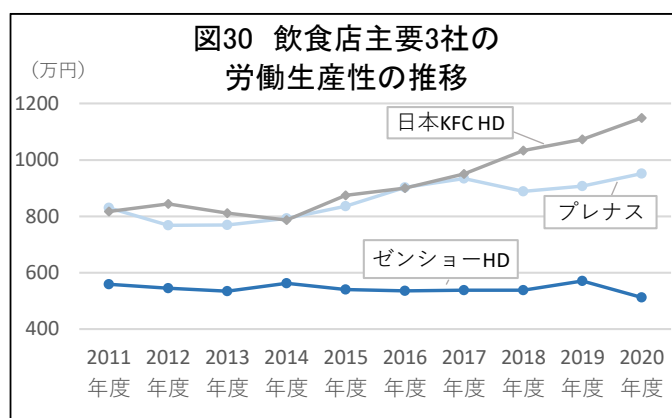
回のような大きな需要ショックが発生すると、業績や労働生産性が大きく左右される¹¹。首都圏などで緊急事態宣言が発令された2021年第1四半期の労働生産性上昇率は前年同期比-20.3%、それが一部期間解除された2021年第2四半期になると前年同期比+6.5%となったことから、その特性はうかがえる。

もともと、2020年度までの主要企業をみると、労働生産性が落ち込んでいる企業もあるが、逆に上昇基調が続いている企業もあり一様ではない(図30参照)。

多様な業態の飲食店チェーンを展開するゼンショーホールディングスの労働生産性は2010年代を通じて概ね600万円弱で大きく変わっていないが、2020年度(512万円)に大きく落ち込んでおり、2011年以降で最も低くなっている。同社は、「すき家」や「なか卯」といった牛丼店だけでなく、「ココス」や「ビッグボーイ」、「ジョリーパスタ」、「華屋与兵衛」、「はま寿司」などのファミリーレストランも運営している。同社も、テイクアウト対応などを進めたものの、展開している業態はどうしても来店客が主体であり、コロナ禍の影響を受けやすい事業構造であったことが影響した。とはいえ、ココスとジョリーパスタを統括する子会社「日本レストランホールディングス」を設立してレストラン事業を再編し、経営管理の効率化を図っているほか、外食事業全体のPOSシステムや、クレジットカードや電子マネーなどのキャッシュレス決済の導入など、店内業務効率化を進めている。また、米国やカナダ、オーストラリアで寿司のテイクアウト店の展開など、事業拡大に向けた新たな取り組みを進めている。これらは、将来的な労働生産性上昇につながる要因といえるだろう。



(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)
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用した。
 四半期は 1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月



(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

¹¹ 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。

ファストフード大手の日本 KFC ホールディングスの労働生産性は、2020 年度でみると 1,149 万円だった。2011 年度から 2020 年度までの平均上昇率は 3.9% と上昇基調にあり、2020 年度もこうした傾向が続いている。同社は、持ち帰り需要に対応した商品構成の拡充を進めるなどして、コロナ禍で外食を控える消費者の需要を取り込み、売上げを伸ばしたことが労働生産性の上昇につながった。また、2020 年 4 月に QR 決済を全店に導入したほか、オンラインでのオーダー・キャッシュレス決済を可能にするなど、接触による感染拡大を不安視する消費者の購買意欲を低下させない取り組みを進めたことも奏効した。こうした市場環境の変化にうまく対応できたことが労働生産性の持続的な向上にもつながったと考えられる。

「ほっともっと」などを展開する持ち帰り弁当最大手のプレナスも、2020 年度の労働生産性(951 万円)が前年度を上回った。同社の労働生産性は、2011 年度から 2020 年度までの平均上昇率が +1.5% と安定的に上昇が続いている。近年、持ち帰り弁当などの中食産業は、節約志向の会社員がランチに利用するほか、仕事帰りの会社員が夕食の一品として持ち帰ったりするケースが増え、売上げを伸ばしてきた。ただ、中食産業にはコンビニエンスストアも力を入れているほか、料理宅配代行サービスも急成長しており、競争環境が厳しくなっている。プレナスは国産米を使用し、栄養バランスを考慮した出来立ての弁当を提供することを強みとしており、ウーバーイーツや出前館などの料理宅配代行サービスと提携しながら、外出を自粛する消費者の中食需要をつかもうとしている。また、スマートフォンを利用した会員サービスを広告販促や商品開発に活用するほか、ネット注文の推進や電子マネーの全店舗導入、決済ブランド拡充なども進めており、コロナ禍を契機としてデジタル化の推進や利便性向上の取り組みを行っている。それが同社の労働生産性向上にも寄与していると思われる。

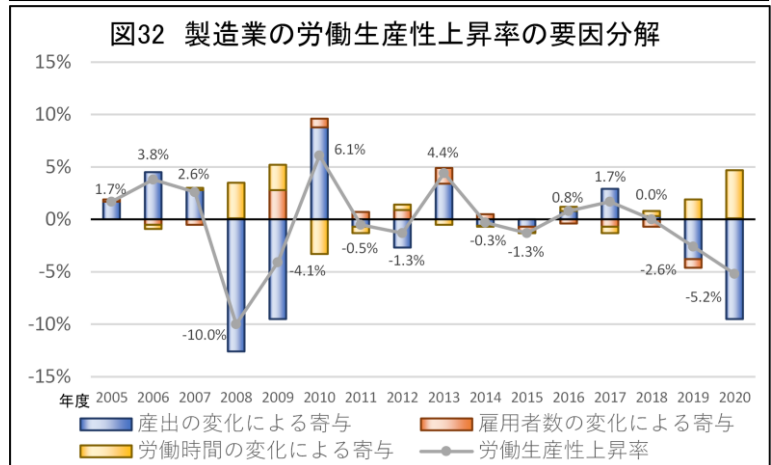
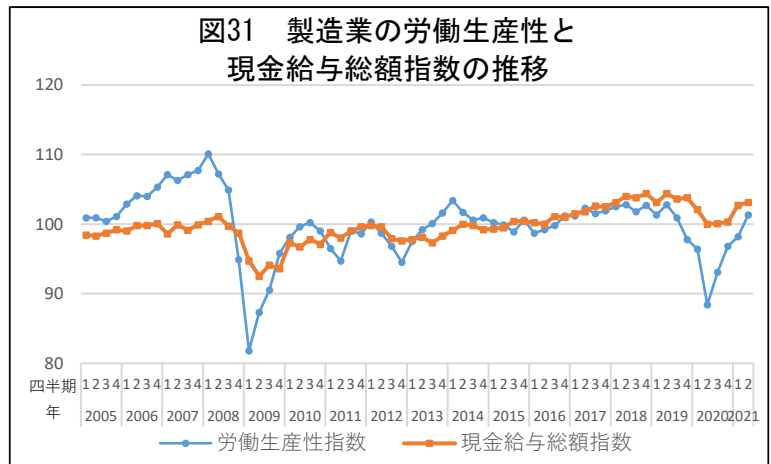
(3) 製造業の労働生産性の動向

① 2020 年度の概況

製造業は、厳しい国際競争にさらされている輸出分野を中心に、内需型の産業分野よりも労働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 割を輸出が占めることもあり、国内市場の比重が大きいサービス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、2009 年の第 1 四半期にリーマン・ショックの影響で大きく落ち込んだが、2010 年代に入ると緩やかに回復が続いていた(図 31 参照)。それが 2019

年半ばあたりから労働生産性が低下基調へと転じ、緊急事態宣言が初めて発令された 2020 年第 2 四半期に大きく落ち込んだ。これは、新型コロナウイルス流行の影響で工場の操業を一時的に休止する動きが散見され、世界的に生産活動が停滞したことが影響した。一部製品の需要が急減したことや半導体の生産遅延が他の製品生産に波及したことも追い打ちをかけた。ただ、中国や米国などの経済がいち早く回復軌道に乗ったことで輸出環境は好転しており、生産活動自体は既に回復基調に転じている。労働生産性も、そうした状況変化を受け、2020 年第 2 四半期に底打ちしてからは回復が続いている。足もとの 2021 年第 2 四半期をみると、労働生産性は既



(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)
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整には X-12-ARIMA を利用した。
 四半期は 1:1~3 月、2:4~6 月、3:7~9 月、4:10~12 月

に新型コロナウイルス流行前の水準に戻りつつあり、打撃が大きかったサービス産業分野とは状況がやや異なる。賃金(現金給与総額指数)をみても、労働生産性と連動するような変動が続いており、足もとでは回復基調になっている。

年度別にみると、2020 年度の労働生産性上昇率は前年度比 -5.2% と大きく落ち込んでいるが、リーマン・ショックの影響による労働生産性の低下(-10.0%/2008 年度)と比較すると、概ね半分程度のマイナス幅ということになる(図 32 参照)。これは、労働生産性の変化でみる限り、打撃の大きかった宿泊業(-32.4%)や飲食店(-22.9%)、生活関連サービス(-20.3%)ほどではなかったということを示している。

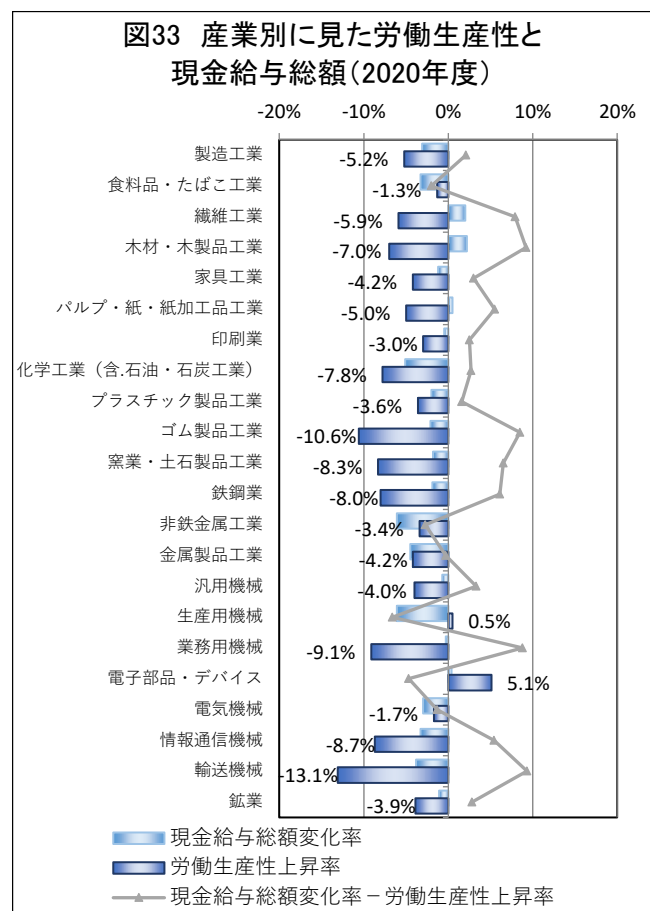
これまでの推移を概観すると、2012 年後半あたりから 2019 年前半まで概ね労働生産性の上昇が続いていたが、これは企業努力による生産効率改善の成果に加え、大規模な金融緩和によって為替が円安となり、輸出環境が改善したことも影響している。ただ、コロナ禍では、主要国も金融緩和を進めて経済を下支えする政策を打ち出しており、こうした影響は小さくなっている。また、製造業の各分野では、コロナ禍による影響ももちろんあるが、半導体や各種機械分野の素材や部品、製造装置の大市場である中国の動向や、最終製品分野であっても半導体不足による生産遅延の方がリスク要

因に挙げられるようになってきている。また、日本と異なり、米英など主要先進国では、既に社会経済活動の正常化が進んでおり、そうした市場への輸出は正常化に向かいつつある。製造各社は、国内外で製造業を取り巻く環境が異なる状況に対応しつつ、生産活動をいかに正常化し、効率化していくかを検討すべきフェーズに移りつつある。

なお、産業別に 2020 年度の動向をみると、世界的な半導体需要の急増で活況に沸く電子部品・デバイス(+5.1%)と生産用機械(+0.5%)で労働生産性上昇率がプラスとなったものの、他の 18 業種で労働生産性が低下した(図 33 参照)。

特に、輸送機械(-13.1%)、ゴム製品工業(-10.6%)といった分野で労働生産性上昇率マイナス幅が二桁になったほか、業務用機械(-9.1%)、情報通信機械(-8.7%)などで落ち込みが大きかった。鉄鋼業は、経営統合により JFE ホールディングスと日本製鉄への集約が進んだものの、世界の鉄鋼生産の半数近くを占める中国企業との競争が厳しく、生産活動も伸び悩んでいる。特に足もとでは、中国の過剰生産が世界の鉄鋼製品価格の低下を招いており、日本も非効率な高炉の閉鎖などを中心に構造調整を進めている。一方で鉄鉱石などの価格が高い水準で維持されるという「原料不況高・鋼材市況安」となっている。これらの状況が、鉄鋼業の生産活動を制約し、労働生産性を下押しする要因になっている。また、鉄鋼業は、高炉で石炭を大量消費することから主要 CO₂ 排出源とみなされ、主要先進国で温暖化対策に迫られていることもコスト増加要因になっている。低炭素化に向け、水素還元製鉄の実用化を目指す取り組みも進んでいるが、膨大な研究開発が必要な段階でもあり、先行きが見通しにくい。それが、鉄鋼業の労働生産性の先行きにも影響を及ぼしている。

また、機械関連産業の労働生産性上昇率は、上述した業務用機械や情報通信機械、輸送機械だけでなく、汎用機械(-4.0%)や電気機械(-1.7%)でもマイナスとなった。生産用機械は若干のプラスだったものの、一般的に汎用機械や生産用機械といった分野は受注生産型であることから、需要家の設備投資動向に左右される。それがコロナ禍によって国内企業を中心に先送りされた影響を受けた。機械受注統計調査(内閣府)によると、2020 年度の機械の総受注

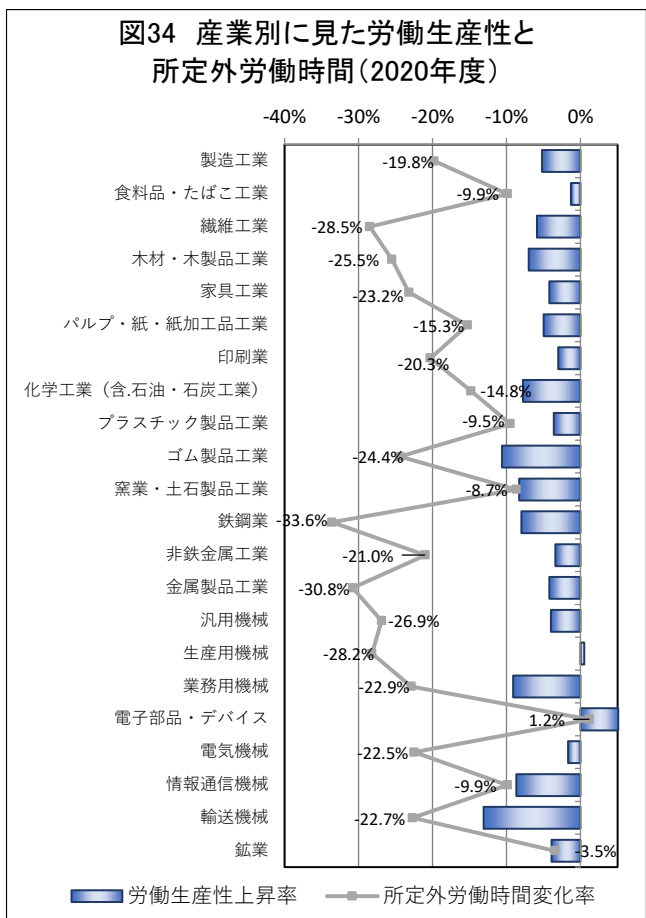


(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」、日本生産性本部「生産性統計」
 ※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。

額は、26兆4849億円であり、前年度比-3.3%であった。一方、外需による受注額は10兆7542億円で前年度比が+5.3%とプラスになっており、比較的堅調であった。2020年度の労働生産性の落ち込みは、このような国内外の市場動向に翻弄された結果といえそうである。

なお、賃金(現金給与総額指数)も、主要21業種のうち木材・木製品工業(+2.2%)、繊維工業(+2.0%)、パルプ・紙・紙加工品工業(+0.5%)、電子部品・デバイス(+0.4%)の4分野で上昇したものの、機械関連業種や素材関連業種を中心に低下した分野が多くなっている。これは、企業業績や労働生産性の落ち込みが見込まれる中、企業が稼働率の調整や労働時間(残業含む)の削減、ボーナスや残業代などの人件費削減を進めたことを示している。ただ、賃金が上昇した4業種をみても、電子部品・デバイスを除く3業種で労働生産性上昇率がマイナスとなっているほか、賃金が落ち込んだ業種も含めると賃金変化率が労働生産性上昇率を上回ったのは15業種にのぼっている。このことは、今回の労働生産性の落ち込みほど賃金は下がっておらず、このまま労働生産性の低迷が続けば賃金がさらに下がる余地を残す業種が多いことを示している。2020年度は、雇用維持を目的とした休業手当(雇用調整助成金)などが政策的に準備され、賃金の下落幅がある程度抑制されたことも関係していると思われる。ただ、こうした政策的支援によらず、賃金が自律的に回復へと向かうためにも、市場環境に柔軟に対応しながら生産活動の正常化を進め、労働生産性向上につなげていくことが求められよう。

なお、所定外労働時間をしてみると、2020年度は電子部品・デバイス(+1.2%)を除く20業種でマイナスとなっている(図34参照)。電子部品・デバイスは、需要が供給能力を大きく超える部材も多く、業界全体が好況なことを反映したものとみられる。とはいえ、当該分野の生産活動は自動化がかなり進んでいることに加え、打ち合わせや商談などをオンラインで行う頻度を増やしたり、テレワークなどを上手く活用することで労働時間削減を進めている。また、他の多くの産業では、生産活動の落ち込みに伴って労働生産性が低下する中、残業(所定外労働時間)を大幅に減らす形で調整を図ったことが数字の上でも確認できる。



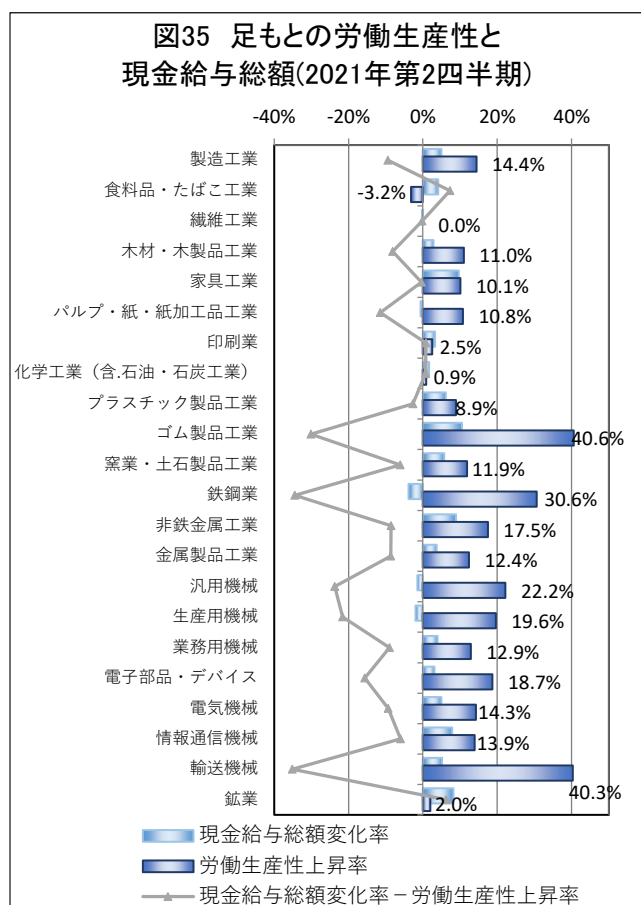
※図中の数値は所定外労働時間変化率を示す。

② 足もとの労働生産性の動向

足もとの状況を概観すると、多くの業種で労働生産性が低下した2020年度のような状況を脱し、既に改善に向かいつつある。2021年第2四半期(4~6月期)の労働生産性上昇率は、製造業全体でも大幅なプラス(前年同期比+14.4%)となっている。これは、2020年第2四半期からの一年で製造業の労働生産性が14.4%回復したことを意味する。足もとの労働生産性が前年同期より低くなったのは、コロナ禍でも生産水準や労働生産性が大きく落ち込まなかった食料品・たばこ工業(-3.2%)のみである。それ以外では、回復幅に差があるものの、10%を超える大幅なプラスになった業種が多くなっている。

製造業全体で労働生産性上昇率がプラスになった要因としては、主要国への輸出が好調なことから生産活動がコロナ禍前の水準に戻りつつあることが大きい。会議や商談などのオンライン化やテレワークなどコロナ禍に対応した働き方が浸透してきたことも寄与したとみられる。緊急事態宣言が初めて発令された2020年第2四半期には、製造業全体で労働生産性上昇率が大幅なマイナス(-14.2%)となっており、製造業20産業のほとんどで生産性が低下した。それが2021年第2四半期になると、1カ月程度ではあるが、4月に東京都などで緊急事態宣言が解除されたこともあり、各種の経済活動が平常時に近い状態になった。企業でも、テレワークが可能な業務と難しい業務の仕分けがある程度進み、状況に応じた働き方をするようになった。また、マスクの着用やアクリル板設置、アルコール消毒の徹底といった感染症対策が浸透し、いわゆる「with コロナ」に向けた知識や対策のあり方が徐々に蓄積してきたことも、経済活動の正常化につながっている。コロナ禍による活動制限に伴い、テレワークやオンライン会議をせざるを得ない状況になったことも、思わぬ形とはいえ業務のデジタル化や働き方改革が進むきっかけになった。こうしたことが複合的に作用して労働生産性の向上にもつながっているものと考えられる。

一方、賃金の動向をみると、2021年第2四半期はゴム製品工業(+10.5%)、家具工業(+9.7%)、情報通信機械(+7.9%)、業



※図中の数値は労働生産性上昇率を示す。
(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」

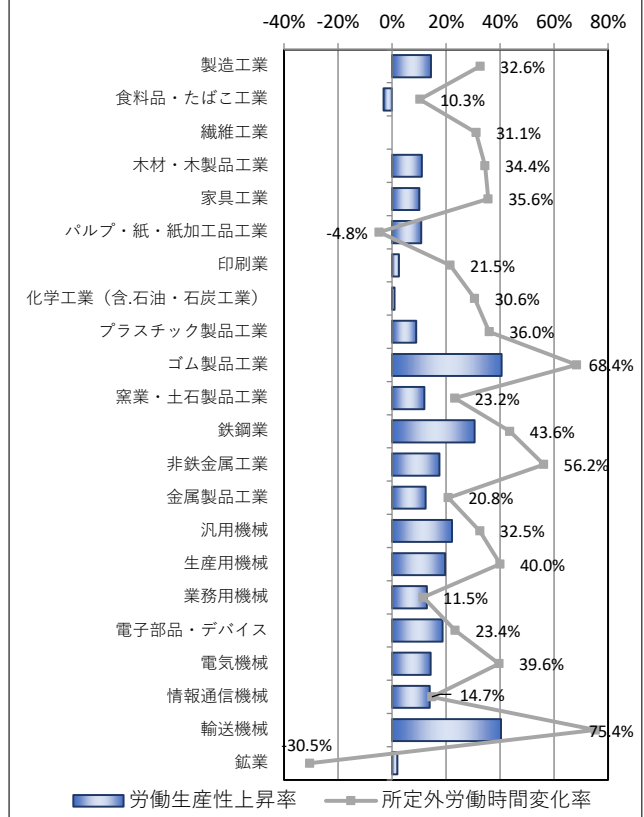
務用機械(+3.9%)など 15 業種で前年同期水準を上回っている。製造業全体(+3.3%)でも前年同期から上昇しているが、労働生産性上昇率(+14.4%)ほど回復しているわけではない。

賃金は最低賃金制度や労使協議などによって簡単に下げることが難しく、下方硬直性がある。この賃金の下方硬直性によって、労働生産性や業績よりも賃金の方が変動幅が小さくなる傾向がある。そのため、人手不足など別に大きな事情がない限り、賃金が上昇する際も労働生産性や業績ほど上昇しないことが多い。それが、多くの業種で 2021 年第 2 四半期に労働生産性上昇率より現金給与総額変化率が小さくなっている原因の一つもなっている。

回復基調にあるのは、所定外労働時間も同様である。製造業の所定外労働時間(+32.6%)は、前年同期比で大幅に増加しており、労働生産性(+14.4%)の 2 倍以上の上昇幅になっている。このことは、製造企業の生産活動の回復に伴って稼働率が改善し、従業員が残業を増やす形で対応する状況にあることを示している。所定外労働時間が前年より減少しているのは鉱業(-30.5%)とパルプ・紙・紙加工品工業(-4.8%)のみであり、輸送機械(+75.4%)やゴム製品工業(+68.4%)、非鉄金属工業(+56.2%)などでは 5 割以上も増加している(図 36 参照)。雇用者数と労働時間から計算した労働投入でも、製造業全体(+4.7%)をはじめ、繊維工業やパルプ・紙・紙加工品工業、業務用機械を除く 17 業種で前年同期を上回っている。

労働生産性が上昇するプロセスの下で所定外労働時間や労働投入も増加しているということは、残業で対応する必要があるレベルまで生産活動が回復していることを意味している。そうした状況では、工場などの稼働率が回復し、生産効率が改善する中で労働生産性も向上しやすい。現状は、雇用増まで踏み込まず、残業増で様子を見ている段階ともとれる。今後、経済活動が正常化して労働生産性の上昇が続けば、雇用増加にもつながっていくものと思われる。日本ではコロナ禍の収束時期が見通せるわけではないが、ワクチン接種で先行していた米英などの主要国では行動制限が撤廃されてきており、経済活動も平常時に近づきつつある。日本もワクチン接種率でこうした国々

図36 足もとの労働生産性と所定外労働時間(2021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。

に並びつつあることからすると、労働生産性や雇用の先行きを見通す上でも、今後いかに早く経済の正常化に移行できるかが重要な課題になるだろう。

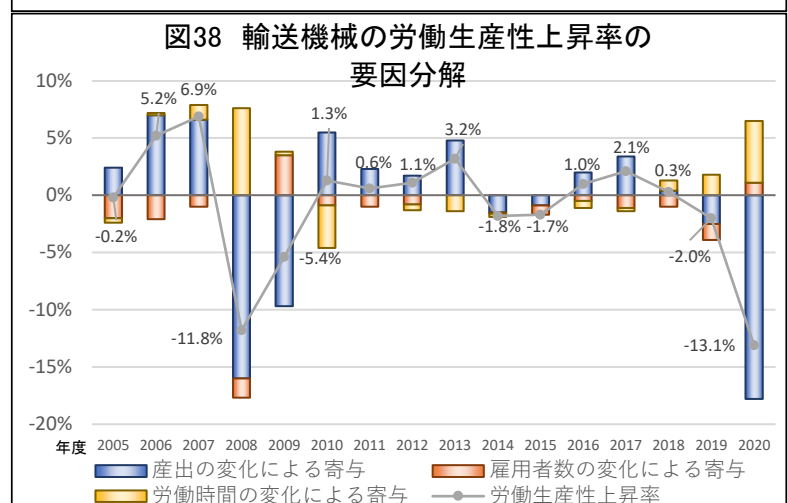
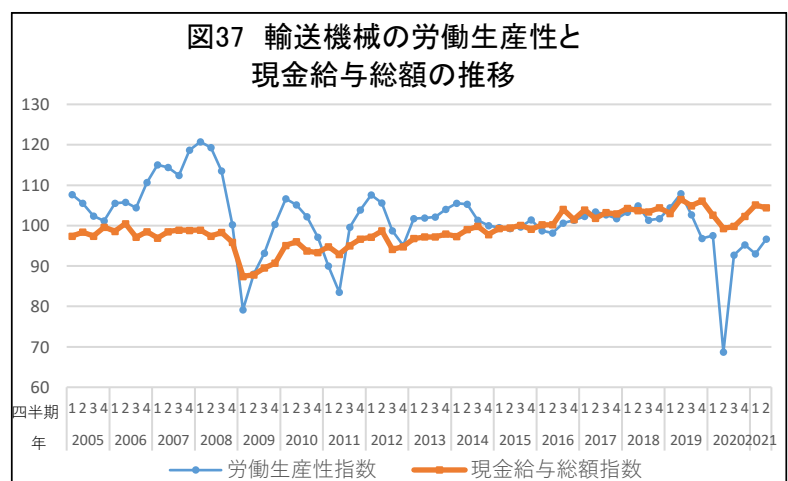
③ 製造業主要業種の労働生産性の動向

輸送機械

輸送機械の労働生産性は、2008年から2009年にかけてのリーマン・ショックや2011年の東日本大震災のような外生的なショックにより、大幅な落ち込みを経験している。そうした時期以外は概ね上昇トレンドにあるものの、2020年第2四半期からのコロナ禍でも大きく低下した(図37参照)。これは、国内外の需要が一時的に減少したことや従業員の感染や外出自粛に伴う生産活動の停滞によるものだが、同時期に深刻化した半導体不足の影響で生産が思うようにできない状況が続いたことも大きい。

足もとの労働生産性は、米中などの主要国市場がいち早く回復に向かったこともあり、2020年第2四半期の落ち込みから回復してきている。しかし、国内外に張り巡らせているサプライチェーンを見渡すと、コロナ禍の影響で生産活動に支障をきたしている地域ももちろんある。また、半導体不足で需要を満たす規模の生産活動ができていない分野もある。そうしたボトルネックの存在が労働生産性の伸び悩みにもつながっている。

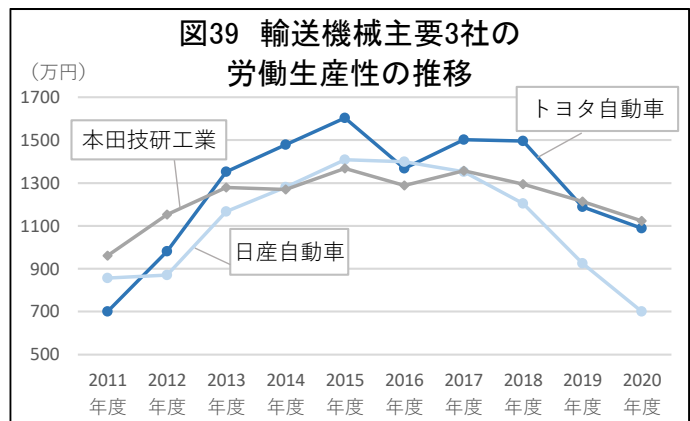
なお、2020年度でみた労働生産性上昇率は-13.1%で、リーマン・ショックで需要が「蒸発」したといわれた2008年度(-11.8%)を超えるマイナス幅となっている(図38参照)。当時とは市場の急激な収縮があった点で共通するものの、2020年秋あたりから顕在化した半導体



(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)
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用した。
 四半期は 1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月

不足などサプライチェーンの問題で生産活動が制約された点で状況が異なる。自動車各社は対応を進めているが、最小限の部品在庫で効率的な生産活動を実現する従来の強みを毀損しかねないこともあり、対策いかんによっては今後の労働生産性にも影響するものと考えられる。

大手自動車各社の労働生産性も、2020年度は落ち込んだ。ただ、これは2020年度のみ現象ではなく、2015～2017年度あたりを境に各社の労働生産性が低落傾向に転じていることを考慮に入れる必要がある。トヨタ自動車の労働生産性は、2011年度から2015年度まで上昇が続いたものの、そこでピークアウトしており、直近でも2019年度・2020年度と2年連続で生産性が落ち込んでいる。同社は、営業面の努力や原価改善の努力による継続的な効率化に長けているだけでなく、「CASE」(Connected, Autonomous/Automated, Shared, Electric)と呼ばれる新しい領域で勝ち抜くために多大な投資を行っている。2019年2月には次世代移動サービスを開発するモネ・テクノロジーズをソフトバンクと共同設立し、2021年2月には、ウーバーが自動運転技術子会社を売却したオーロラ・イノベーションと提携、同年4月にはライドシェア大手のリフト社の自動運転部門を買収するなど、CASEに関連する開発競争を積極的に進めている。また、2019年8月にはスズキと資本提携、2020年2月にはスバルへの出資比率を17%から20%に引き上げるなど、グループの拡大も進めている。このような取り組みは、「百年に一度」



(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

ともいわれる転換期を迎えつつある自動車業界での生き残りをかけたものといえるが、それが今後の労働生産性にも大きく影響するものと考えられる。

日産自動車も、労働生産性が2015年度にピークアウトし、その後は低落傾向にある。2018年11月に当時の社長兼最高経営責任者が逮捕・解任され、経営が混乱したことも影響した。同社は、販売規模を維持・拡大するために販売奨励金などを増発したほか、先行投資が必要な技術や新車開発への投資を軽視するなど、前経営者による手法が限界を迎えつつあったと指摘されている。議決権を握る仏ルノーとの経営統合をめぐる軋轢も続いている。そうした状況下でコロナ禍が直撃したため、販売台数の急減と業績悪化に見舞われた。そのため、2020年度の労働生産性水準は、9年前の2011年度を下回る水準にまで落ち込んでいる。

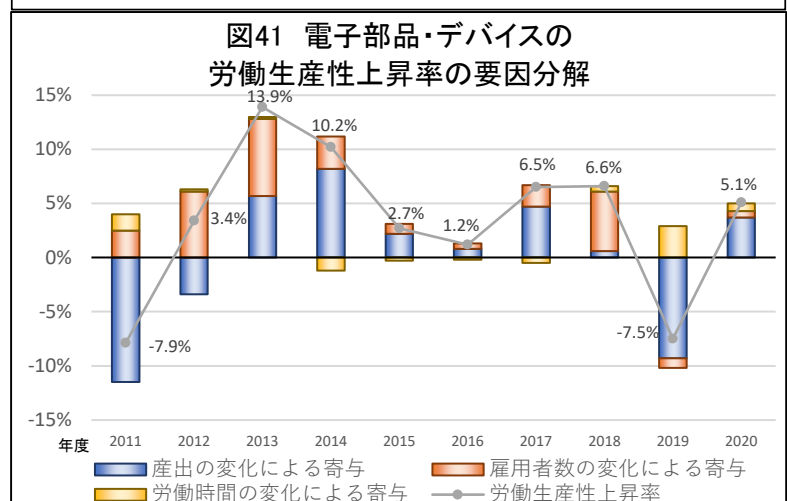
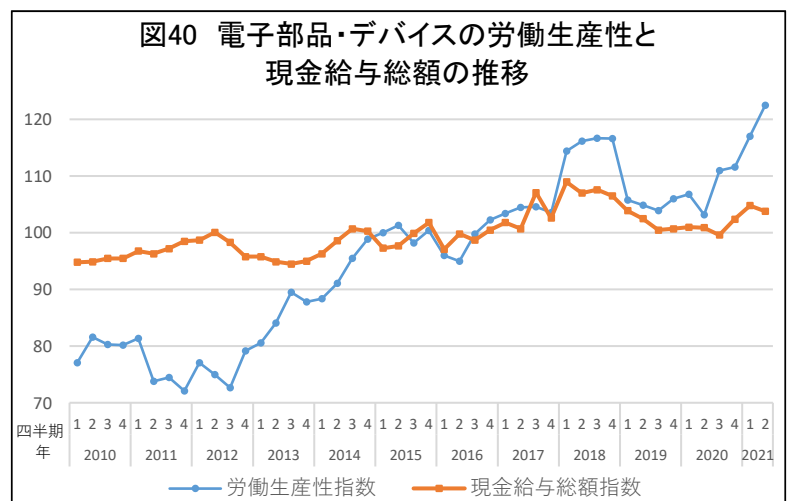
本田技研工業の労働生産性も2017年度にピークアウトし、ここ数年は低落傾向が続いている。同社は、販売規模からすると生産規模が過大になっており、稼働率がなかなか

か上げられない状況が利益を生み出しにくい体質につながっていたと判断しており、生産体制の整備に取り組んでいる。また、同社は世界最大の二輪車メーカーでもあるが、新興メーカーの参入が相次ぐ電動バイクの市場拡大などで二輪事業の経営環境も変化している。同社は、2021年中に主要な欧州拠点だった英国工場の閉鎖、老朽化した埼玉県狭山工場の閉鎖と寄居工場への生産集約、栃木県真岡市のエンジン部品工場の閉鎖など、生産拠点の再編を急速に進めており、高収益体質への転換をはかろうとしている。また、脱炭素化への対応として欧州を中心にEVへの傾斜が進む中、2040年までにグローバルで販売する全ての自動車を電気自動車(EV)と燃料電池車(FCV)にする目標を掲げている。こうした取り組みは、強みである内燃エンジン技術を放棄することにもなりかねず、リスクもあるが、こうした取り組みが同社の労働生産性の先行きにも大きな影響を及ぼすことになるものと思われる。

電子部品・デバイス

電子部品・デバイスの労働生産性は、好況期と不況期で業況の差が大きい業種特性を反映して変動幅が大きいところに特徴がある。年度別にみると、生産性の低下局面と上昇局面が交互に訪れる推移をたどっているが、2011年度のマイナス幅と2013年度のプラス幅をみると、労働生産性上昇率に21.8%ポイントのギャップが生じている。また、2018年度に+6.6%だった労働生産性上昇率は、翌2019年度に-7.5%にまで落ち込んでおり、このときも14.1%ポイント変動している(図41参照)。

近年の状況を概観すると、2017年後半から2018年前半にかけて、電子部品の需給が逼迫したため、労働生産性も急上昇し



(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)
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整にはX-12-ARIMAを利用した。
 四半期は1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月。
 データの制約により2010年度から計測。

た。しかし、その後日本や中国、台湾で企業が生産能力を増強した結果、メモリ市場の価格下落や過剰在庫が問題となり、労働生産性も落ち込んだ。もっとも、こうした状況は長く続かず、足もとでは半導体や電子製品に関連する部材や関連製品の需要が急増する中で半導体不足が製造業全体の生産活動を制約するような状況が続いている。そのため、労働生産性も、2020年第3四半期から急上昇している。コロナ禍が生産性を下押しするような状況が他の業種でよくみられたが、電子部品・デバイスでは状況が異なっており、それが労働生産性の推移にも表れている。

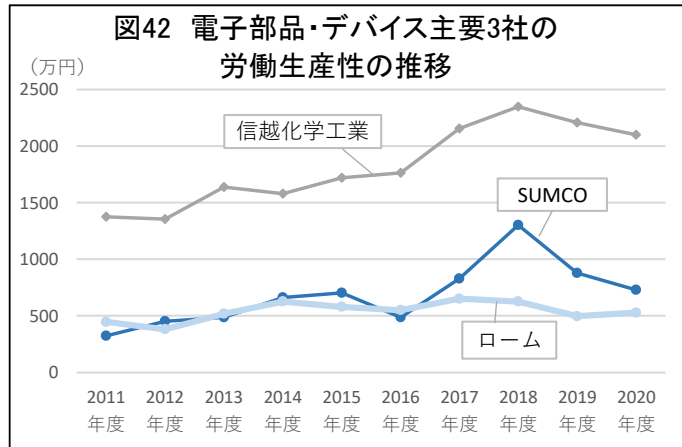
こうした状況を受け、電子部品・デバイスでは、賃金もコロナ禍の影響を他業種ほど受けていない。現金給与総額指数の推移をみると、2018年初めから2020年半ばまでは緩やかな低下トレンドにあったものの、既に底打ちして上昇局面に移行している。足もとの2021年第2四半期の同指数は前年同期比+2.9%となっており、労働生産性の上昇とある程度連動する形で賃金も上昇しているとみることができる。

各年度の労働生産性上昇率を要因別に確認すると、売上や各種製品の生産数量などを総合したアウトプットの変動に最も左右される状況が続いているが、2015年度くらいまでは雇用の減少も労働生産性を押し上げる要因になっていた。しかし、2010年代後半になると、こうした人員削減を含む事業構造の変革を進める状況は変化している。近年は業況によって雇用の増減はあるものの、労働投入の余剰感は解消しており、増加基調にあるアウトプットにある程度対応できるようになっている。当該分野は、現状でも需要が極めて旺盛であり、長期的にも市場拡大が見込まれている。世界市場シェアが高い分野も多く、今後も技術革新を続けていくことで競争力を維持向上させていくことができれば、労働生産性もさらなる上昇が期待できるだろう。

電子部品・デバイス分野に属する主要各社の労働生産性の動向をみると、シリコンウエハー大手のSUMCOは、2018年度まで上昇トレンドが続いていたが、ここ2年ほど下落が続いている。もっとも、これは、周期的な好不況を繰り返すシリコン・サイクルにのって2016年度から2018年度にかけて業績が急拡大した状況から一段落したことが労働生産性にも反映されたものと考えられる。同じシリコンウエハー分野で最大手の信越化学工業も、SUMCOと同様に、2018年度に労働生産性がピークアウトし、2020年度まで若干ながら低落傾向へと転じている。シリコンウエハー市場は、世界シェア1位の信越化学工業と2位のSUMCOで世界シェアの約6割を占める。しかし、2021年3月に、世界シェア3位の台湾のグローバルウェーハズが同4位のドイツのシルトロニックを買収するなど、競争が激しくなっている。ただ、シリコンウエハーは世界的に供給不足が懸念される状況にあり、最先端品ほど寡占傾向になるため、大口需要家

への価格値上げと並行して供給拡大に向けた取り組みを進めている。このような競争環境において、信越化学工業はシリコンウエハーの生産技術や次世代向け技術の研究開発を行いつつ、様々な環境の変化に対応する持続可能な成長を目指している。SUMCOも、高精度化の品質要求に対応する技術開発を行いつつ、IoT や次世代通信規格である 5G 向けの製品へと経営資源を集中して差別化をはかっているほか、生産拠点の増強を進めている。このような取り組みが実を結べば、さらなる労働生産性向上余地が見込めるだろう。

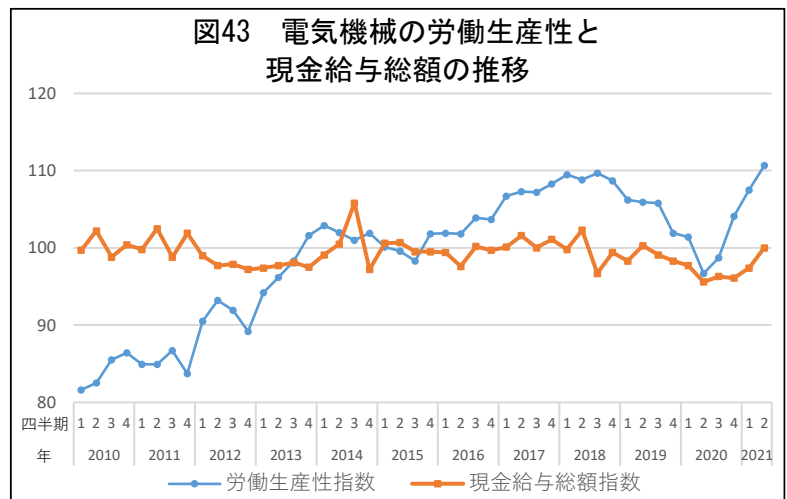
一方、デバイス専門メーカーのロームは、信越化学工業や SUMCO ほど労働生産性に大きな変動がみられず、ここ 10 年ほど概ね 400～650 万円程度で推移している。2020 年度も 528 万円と、前年度より 6%ほど上昇しており、生産性が低下した信越化学工業や SUMCO とはトレンドが異なっている。同社は、これまでメインだった民生機器だけでなく、2010 年頃から自動車・産業機器にも注力するようになってきている。2020 年度の売上構成比をみても、自動車関連が 35.5%、産業機器関連が 13.0%、民生機器関連が 32.3%となっている。近年、自動車の電動化や自動運転技術の高度化で、自動車向けの半導体デバイス市場が拡大しており、同社はそうした流れにうまく乗ることができたとみることができる。今後も自動車向け半導体デバイス市場はますます拡大することが予想され、技術力の評価が高い同社も事業拡大が見込まれる。それが労働生産性の行方にも影響すると思われる。



(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

電気機械

電気機械の労働生産性は、上昇局面と低下局面がはっきりしており、振幅が比較的大きい特徴がある。直近の推移をみても、2018 年半ばから 2020 年第 2 四半期にかけて 12%低下したものの、その後急速に回復に転じている。足もとの 2021 年第 2 四半期には、直近の

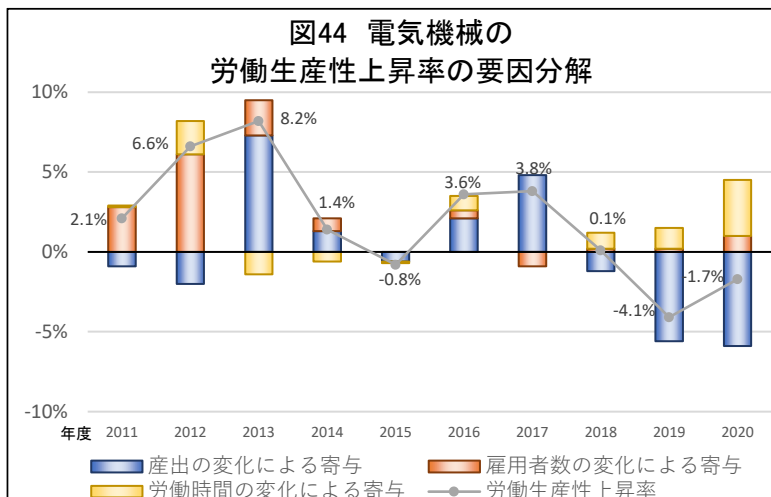


ピークである 2018 年第 3 四半期の水準を上回るまでになっている(図 43 参照)。賃金(現金給与総額)の推移も、ほぼ同様の推移をたどっている。こうした労働生産性の変化は、主に市場環境の変化による影響が大きく、輸出を含む需要回復に生産活動が刺激されたことが最も大きく寄与している。

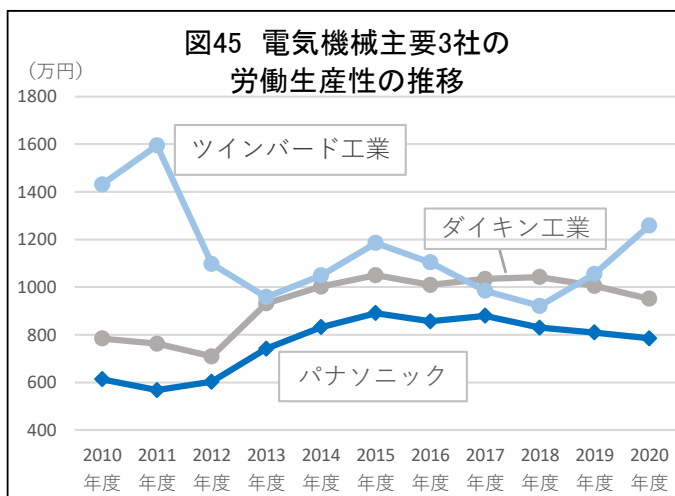
電気機械の労働生産性の動向を要因別に概観すると、電子部品・デバイスと同様、2010 年代前半は構造調整局面にあり、人員削減が労働生産性を押し上げる要因になっていた時期がしばらく続いていた。そうした状況は 2015 年度あたりで終息し、需要回復に牽引される形で労働生産性が上昇する局面が 2018 年度まで続いている。その後は再び生産性低下局面に転じているが、これも需要の落ち込みによる影響が大きい。2020 年度もこうした流れの延長線上にあり、労働生産性上昇率(前年度比-1.7%)が 2 年連続でマイナスになっている(図 44 参照)。

ただ、四半期の推移をみる限り、2020 年第 3 四半期からは労働生産性が上昇に転じており、生産性が低下するトレンドから脱しつつある。このような変化に伴ってインプット(労働投入)がどう変化しているかという点、雇用はあまり変化しておらず、以前のような人員削減も見られない。労働時間も減少しており、労働投入を減らしながら生産(アウトプット)の拡大に対応する状況になっている。これは、デジタル化や業務プロセス改革などにより効率的な働き方への取り組みが進んでいることや、生産活動の自動化・省人化の進展などが複合的に寄与しているものと思われる。また、足もとの 2021 年第 2 四半期をみると、業況好転に伴う生産活動の拡大が労働生産性を押し上げており、減少基調にあった労働投入も増加に転じている。

主要各社の労働生産性を概観すると、家電大手のパナソニックは、このところ 800 万円前後の労働生産性水



(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)
 ※四半期の数値は季節調整済値。季節調整には X-12-ARIMA を利用した。
 四半期は 1:1~3月、2:4~6月、3:7~9月、4:10~12月。
 データの制約により 2010 年度から計測。



(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

準で比較的安定的に推移してきたものの、2020年度(785万円)になってやや落ち込んでいる(前年度比-3.0%/図45参照)。同社は最近、冷蔵庫や洗濯機などの白物家電の高付加価値・高価格戦略を進めているが、利益にあまりつながっていない。また、市場が急拡大するEVバッテリー分野でもじりじりとシェアの低下に見舞われていることから、同社は危機感を強く持っている。そうした中で構造改革を進め、成長分野をどう生み出していくのかによって、同社の労働生産性は大きく左右されることになるだろう。

空調機器で世界シェア1位のダイキン工業の労働生産性は、2018年度あたりまで緩やかに上昇傾向にあったものの、その後若干低下する推移をたどっている。こうした推移をみる限り、パナソニックとも類似する部分がある。ただ、同社は、中国や東南アジアをはじめとする海外市場で急成長を遂げており、現地ニーズを吸い上げながら価格面でも競争力のある製品を市場ごとに展開することで強力な競争力を獲得している。また、エアコン修理サービスや部品在庫削減にAIを積極的に活用し、大きな成果を上げている。こうした取り組みが同社の労働生産性にも反映されている。

2020年度に労働生産性が上昇した企業もある。家電大手のツインバード工業の労働生産性は、2015年度から2018年度にかけて低落傾向にあったものの、その後回復に転じ、2020年度の労働生産性(1,259万円)も前年度比+19.2%と大きく改善した。これは、同社製の新型コロナウイルスワクチン用の極低温保冷装置・容器(ディープフリーザー)を日本及び米国で大量に受注したことにより、大幅増益となったことが大きい。また、ホームベーカリーや全自動コーヒーメーカーなどの調理家電の売上げが巣ごもり需要の恩恵を受けて拡大したことも寄与した。今後は、日米だけでなく他の市場でもディープフリーザー事業を展開することでグローバルスタンダードの一つにしようとしており、そうした取り組みが同社の労働生産性をさらに引き上げるきっかけにもなると期待される。

本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本生産性本部「日本の労働生産性の動向2021」等と明記してください。本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当本部までご連絡ください。