



## 生産性白書 2009 年版

財団法人 日本生産性本部

財団法人 日本生産性本部(理事長：谷口恒明)は「生産性白書 2009 年版」をまとめた。本書は、各種統計データを用いた 2008 年度の労働生産性の動向や上場企業を対象としたアンケート調査結果、生産性からみた日本の課題を収録したもの。概要は以下の通り。

### 【生産性分析結果概要】

1. 2008 年度の日本の名目労働生産性は 781 万円。実質労働生産性上昇率は-2.6%と、1998 年度以来 10 年ぶりのマイナスとなった。全ての産業分野で労働生産性が低下しており、特に製造業(-10.5%)の落ち込みが大きい。
2. 上場企業平均の名目労働生産性水準は 1,829 万円。名目ベースで前年度から 17%低下し、2001 年度以来の水準に落ち込んだ。
3. 2008 年度における製造業の労働生産性トップは任天堂(3 億 4,791 万円/単独決算ベース)、前年度と比べても 12%上昇した。製造業の上場企業の約 8 割で名目労働生産性水準が前年度より低下している。

### 【上場企業アンケート調査結果概要】

4. 2008 年度に労働生産性が伸びた企業の要因としては「従業員数や総労働時間の減少」が 1 位となった。
5. 2009 年度の日本の労働生産性の見通しについては、2008 年度より「低くなる」との見通しが 65.5%と過半数を占めた。非製造業で悲観的見通しを持つ企業が多い。
6. 政府に求める政策支援としては、製造業は「設備投資減税」、非製造業は「個人消費の刺激」を挙げている。

### 【提言】

7. 今回の景気後退は石油危機と同じ外生的なものとした上で政策として①産業構造転換に向けた民間部門を主体とした「成長ビジョン」の提示、②成長分野への生産転換による大企業のイノベーション促進、③中小企業から大企業への成長モデルづくりにアウトソーシングの活用、④内外需のバランスのとれた成長にむけたサービス産業の生産性向上、の 4 点を挙げている。

【お問合せ先】 財団法人 日本生産性本部 総合企画部 生産性総合研究センター  
担当：木内・柿岡 TEL. 03-3409-1137 FAX. 03-3409-2810

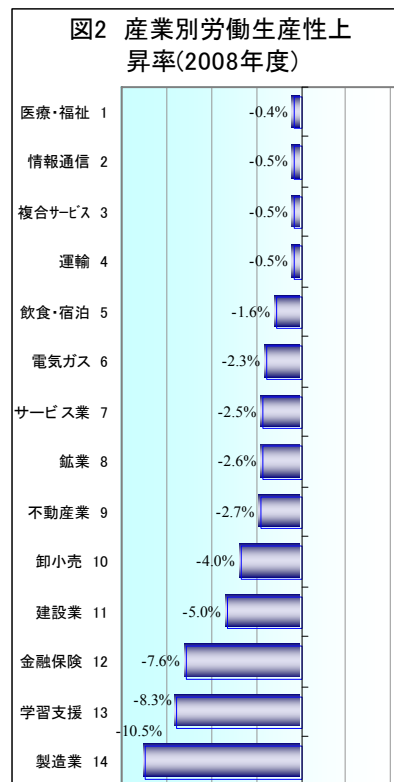
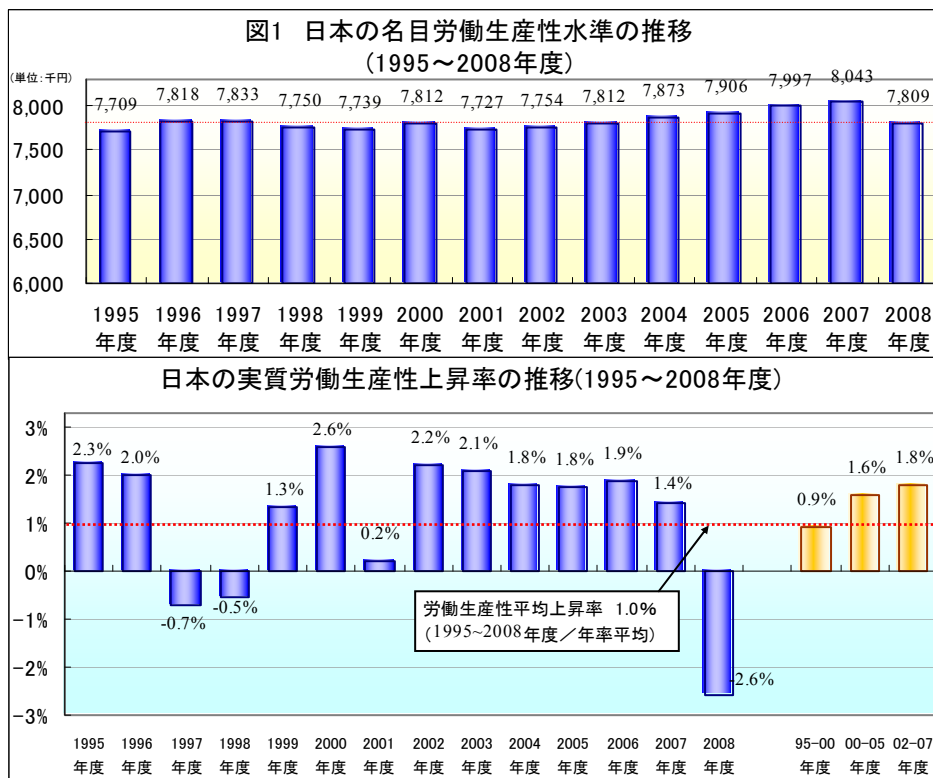
1. 2008年度の日本の名目労働生産性は781万円。実質労働生産性上昇率は-2.6%と、1998年度以来10年ぶりのマイナスとなった。全ての産業分野で労働生産性が低下しており、特に製造業(-10.5%)の落込みが大きい。

(報告書29～43ページ参照)

2008年度の日本の労働生産性は781万円(速報ベース/下図1参照)、7年ぶりに前年度水準を下回った。名目水準でみる限り、2003年度の労働生産性水準(781万円)とほぼ同じ水準にまで逆戻りしたことになる。

実質労働生産性上昇率は、前年度比2.6%のマイナスとなった。実質労働生産性上昇率がマイナスとなったのは1998年度以来10年ぶりで、1995年度以降でみると最大の落込みとなった(下図1及び報告書29～30ページ参照)。輸出関連業種を中心とした生産活動の急激な縮小に伴い、昨年後半から今春にかけて大きく低下したことが大きく影響した。

2008年度の労働生産性の動向を産業別にみると、労働生産性上昇率(対前年度比)は、対象14産業全てでマイナスとなった(図2参照)。特に、製造業(-10.5%)では、国内外の需要が急速に減退したことに加え、在庫調整などを進めたこともあって、輸送機械などの輸出関連産業を中心に生産活動の大幅な縮小に歩調を合わせるような形で労働生産性が大きく低下した。また、内需に多くを依存する卸小売(-4.0%)や飲食・宿泊(-1.6%)のほか、複合サービス(-0.5%)といったサービス関連分野でも、これまでは概ね上昇基調にあった労働生産性が昨年度になってマイナスへと転じている(報告書36～39ページ参照)。ただ、生産性の落込み幅をみると製造業が突出しており、情報通信業(-0.5%)や飲食・宿泊業(-1.6%)などでは比較的小幅にとどまっている。



※(図1)2006～2008年度：GDP速報平成21年4～6月期第2次速報ベース。

内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」をもとに日本生産性本部が作成

(図2)日本生産性本部「生産性統計」

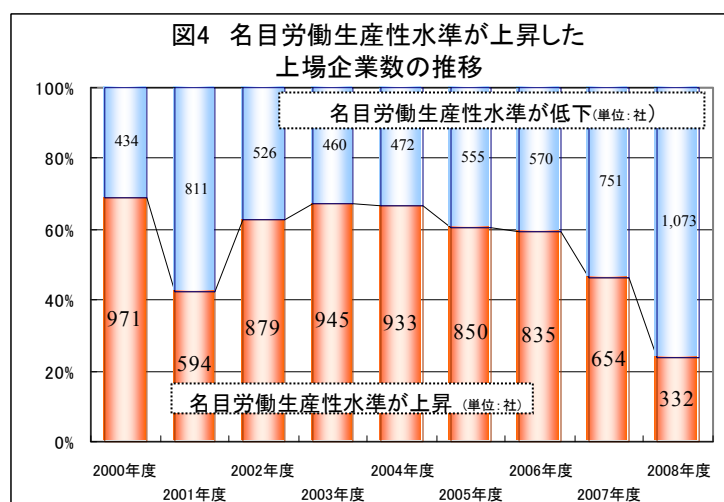
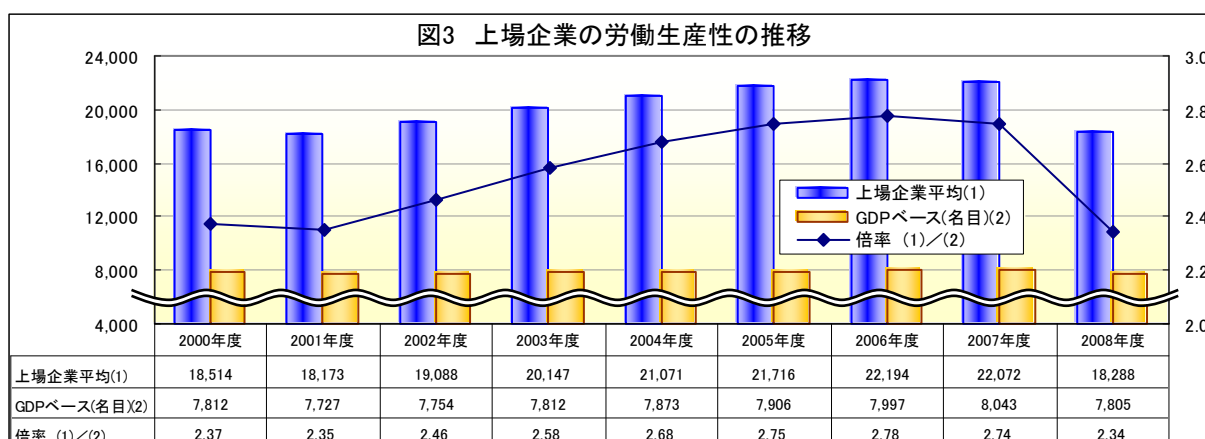
※計測方法：文末を参照。

**2. 上場企業平均の名目労働生産性水準は 1,829 万円。名目ベースで前年度から 17%低下し、2001 年度以来の水準に落込んだ。**

(報告書45～47ページ参照)

2008 年度の東証一部上場企業平均の名目労働生産性水準は 1,829 万円。2007 年度 (2,207 万円) と比較すると、378 万円 (17%/名目ベース) 低下した(図 3 参照)。これは、2001 年度とほぼ同じ水準であり、昨年度の労働生産性の低下幅が 2002 年度から 2006 年度にかけて着実に生産性を向上させてきた分にほぼ匹敵するものであったことを示している。

労働生産性が前年度より低下した上場企業は、全体の約 3/4 (76%) にのぼっている。労働生産性水準が上昇した上場企業の割合は、2002 年度以降 47~67%を占めていたが、2008 年度に 24%まで落ち込んだことが上場企業平均の労働生産性水準低下の大きな要因となった。2008 年度に名目労働生産性が上昇した上場企業は前年度(2007 年度/654 社)からほぼ半減し、332 社にとどまっている (図 4 参照)。



**労働生産性が上昇した企業の割合**

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
69%	42%	63%	67%	66%	60%	59%	47%	24%

**※上場企業の労働生産性の計測について**

ここでは、日経 NEEDS の企業財務データベース「FinancialQUEST」を利用し、金融保険業(リース業含む)を除く東証一部上場企業で 2000 年から連続して財務データが取得できる 1,405 社の単独決算の計数を元に諸指標の計測を行っている。

近年は企業業績を連結決算で把握することが一般化しているが、連結決算ベースでは労働生産性の計測に必要な付加価値を算出できないために計測を行っていない。持株会社についても、傘下の事業会社の動向が労働生産性の動向に反映されないため、対象範囲から除いている。

※労働生産性の計測方法は、文末に記載

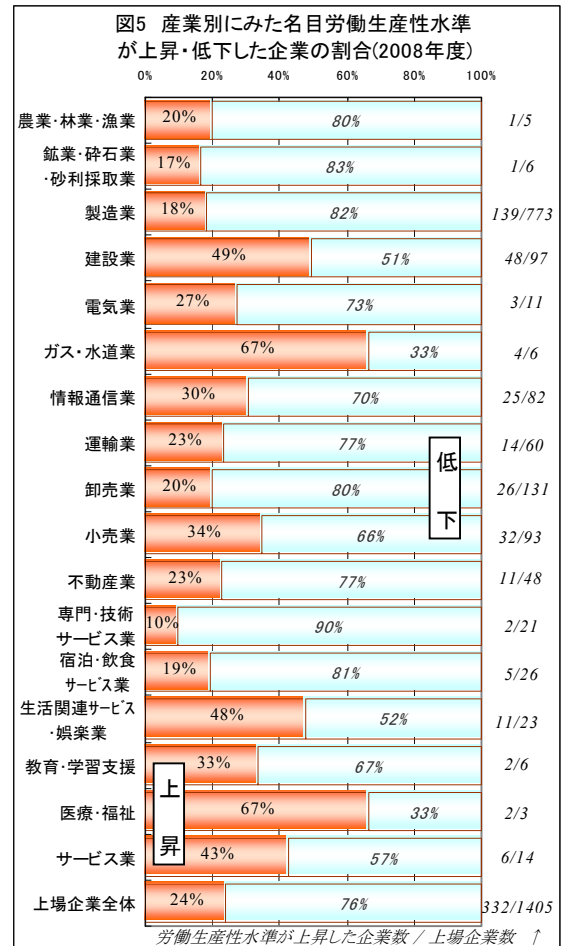
3. 2008年度における製造業の労働生産性トップは任天堂(3億4,791万円/単独決算ベース)、前年度と比べても12%上昇した。製造業の上場企業の約8割で名目労働生産性水準が前年度より低下している。

(報告書 54~57 ページ参照)

2008年度の労働生産性水準が製造業の中で最も高い企業は、前年度に続いて任天堂(3億4,791万円)であった。任天堂の名目労働生産性水準は、世界的な景気後退の中でも主力のゲーム機販売が堅調に推移したことなどを背景に、前年度より12%上昇している。また、不況にも比較的強いとされる飲料・たばこ分野でも、アサヒビール(4,834万円/第14位)や日本たばこ産業(3,729万円/第26位)などの大手企業で労働生産性が前年度より上昇した(図5参照)。

一方、ファナック(6,273万円/第6位)やキーエンス(5,016万円/第12位)といった企業では、設備投資の激減などによる市場規模の急激な縮小が大きく響き、労働生産性水準が前年度を3割近くも下回った。輸出依存度の高い機械加工関連業種では、多くの企業で労働生産性が低下している。

製造業全体でみると、労働生産性水準が前年度を上回った企業は任天堂など一部にとどまっており、上場773社の約8割にあたる634社で名目労働生産性水準が低下した(表1参照)。



(表1) 労働生産性上位30社(製造業): 昨年度順位との比較

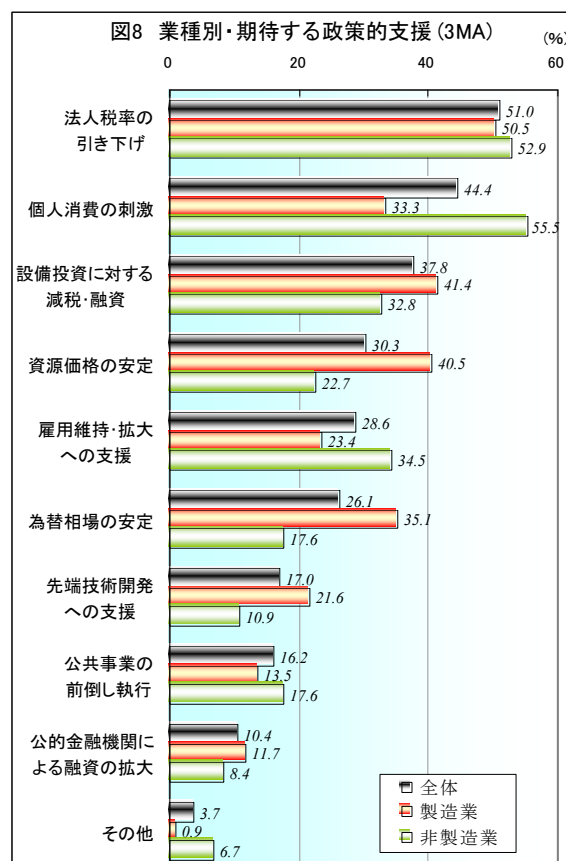
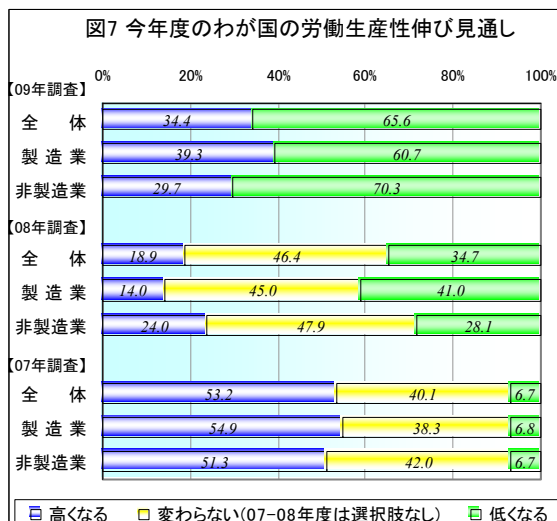
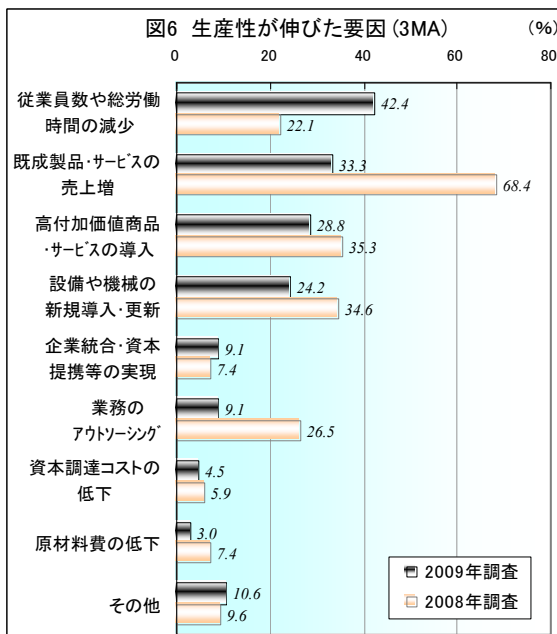
順位	企業名	2008年度労働生産性	昨年度順位との比較	2007年度労働生産性・順位	順位	企業名	2008年度労働生産性	昨年度順位との比較	2007年度労働生産性・順位
1	任天堂	347,906	→	311,499 1	16	共英製鋼	46,437	↑(19)	36,065 35
2	東燃ゼネラル石油	96,946	↑(572)	12,276 574	17	コカ・コーラウエスト	43,964	-	- -
3	日本電工	69,934	↑(34)	35,892 37	18	ホシデン	43,676	↑(43)	29,509 61
4	東京製鐵	68,989	↑(28)	36,782 32	19	ユニ・チャームパペットケア	43,277	↑(9)	37,420 28
5	SANKYO	66,773	→	103,321 5	20	アステラス製薬	42,951	↑(2)	41,262 22
6	ファナック	62,732	→	87,360 6	21	新日本製鐵	41,109	↓(3)	49,398 18
7	大太平洋金属	62,138	↓(4)	172,003 3	22	日本高純度化学	40,621	↓(14)	76,895 8
8	日本電気硝子	60,538	↑(1)	71,757 9	23	日本カーボン	40,347	→(-)	39,661 23
9	大阪チタニウムテクノロジーズ	56,479	↑(3)	66,452 12	24	久光製薬	37,407	↑(17)	34,958 41
10	大阪製鐵	56,220	↑(16)	38,665 26	25	シマノ	37,362	↑(21)	33,087 46
11	武田薬品工業	52,480	↑(3)	61,006 14	26	日本たばこ産業	37,289	↑(3)	37,249 29
12	キーエンス	50,159	↓(2)	71,418 10	27	三益半導体工業	36,582	↑(29)	31,063 56
13	信越化学工業	48,899	↑(4)	49,861 17	28	古河機械金属	36,581	↑(158)	19,865 186
14	アサヒビール	48,337	↑(6)	45,095 20	29	SRIスポーツ	35,420	↑(34)	29,137 63
15	住友金属工業	47,966	↑(1)	50,263 16	30	わらべや日洋	34,161	↑(4)	36,171 34

4～6. 2008年度に労働生産性が伸びた企業の要因としては「従業員数や総労働時間の減少」が1位となった。2009年度の日本の労働生産性の見通しについては、2008年度より「低くなる」との見通しが65.5%と過半数を占めた。非製造業で悲観的見通しを持つ企業が多い。政府に求める政策支援としては、製造業は「設備投資減税」、非製造業は「個人消費の刺激」を挙げている。

(報告書 69～84 ページ参照)

上場企業（東証1部・2部）を対象にアンケートを行った（実施時期：2009年6～7月）結果、2008年度に労働生産性が伸びた企業の要因としては「従業員数や総労働時間の減少」が昨年より約2倍増加の42.4%で第1位となり、インプット節約型の労働生産性向上手法が台頭していることがわかる。昨年度最も多かった「既成製品・サービスの売上げ増」は半減し、アウトプット増加型の生産性向上手法は大きく後退した(図6参照)。2009年度の日本の労働生産性の見通しについては、2008年度より「低くなる」との見通しが65.5%と過半数を占めた。特に非製造業では「低くなる」

が70.3%と、悲観的な見通しを持つ企業が多い(図7参照)。政府に求める政策的対応としては、製造業は「法人税率の引き下げ」50.5%に次いで「設備投資減税」41.4%、非製造業は「個人消費の刺激」55.5%を挙げている。(図8参照)。



**7. 今後の生産性向上のあり方として、①産業構造転換に向けて民間部門を主体とした「成長ビジョン」の提示、②成長分野への生産転換による大企業のイノベーション促進、③中小企業から大企業への成長モデルづくりにアウトソーシングの活用、④内外需のバランスのとれた成長にむけたサービス産業の生産性向上、の4点が重要である。**

(報告書巻頭提言Ⅰ～Ⅱページ参照)

日本生産性本部は、生産性白書 2009 年版の刊行に際し、これからの生産性向上のあり方として以下の4点を骨子とする提言を発表した。

### **提言1：産業構造転換に向けて民間部門を主体とした「成長ビジョン」の提示を**

今回の景気後退は、第1次石油危機と同じく外生的なものであり、雇用情勢を改善するためには一時的な財政支援だけでは不十分である。当時の経験を踏まえれば、消費、設備投資、雇用の本格的な回復に向けた民間の産業構造転換が必要であり、企業レベルでの成長、生産性向上を促進することが求められる。

経済の主役は民間部門である。政府は民間部門に対して成長へのビジョンを早急に示す必要がある。

### **提言2：成長分野への生産転換による大企業のイノベーション促進を**

M&A を通した企業再編による生産性向上が活発でない日本では、既存企業の体質改善を通じた成長をこれまでより早いスピードで達成していく必要がある。そのために求められる取り組みは、製品構成を変える生産転換である。生産転換を積極的に行っている企業ほど雇用の増加や生産性の向上に寄与している。大企業には、現状維持型経営ではなく成長分野への生産転換によるイノベーションを加速することが求められる。

政府には生産転換に伴う人材の技能転換や組織改革などの内部調整費用を軽減する取り組みが求められる。

### **提言3：中小企業から大企業への成長モデルづくりにアウトソーシングの活用を**

生産性から見た日本の中小企業の課題は、多くが規模を拡大せず中小の範疇に留まっていることである。中小企業が企業へと成長していくには多額の投資が必要になるが、自前でこれを調達できないのが大きな壁となっている。海外企業は、アウトソーシングを使いこの障壁を乗り越えている。大規模生産や経営管理システムを委託することで巨額の資本投下をせず、自らの優位な分野に特化しながら企業を成長させていくことが可能となる。

政府は中小企業に対し成長モデルを提示し、海外を含めたアウトソーシングのネットワークづくりを支援していくことで単調な保護政策から成長支援へと政策を切り替えていく必要がある。

### **提言4：内外需のバランスのとれた成長に向けたサービス産業の生産性向上を**

サービス産業の生産性は製造業に比べて低い。製造業に対し、サービス産業は労働集約的であり生産性向上の余地が少ないからであった。しかし現在、サービス産業生産性協議会に代表される研究や取り組みも進み、「日本版CSI（顧客満足度指数）」などツールも整いつつあり、またITを利用することでサービス産業でも生産性の向上が可能であることが明らかになっている。

サービス産業の生産性向上は、製造業偏重の産業構造を是正し、内需と外需のバランスのとれた成長を実現するために必要不可欠である。しかし統計の整備などの課題も依然として多い。政府はサービス産業の生産性向上に向けた取り組みをさらに強化していく必要がある。

## 労働生産性とは

生産性とは、*output*（産出） / *input*（投入） の関係を表す指標であり、効率性を測る指標として利用されています。

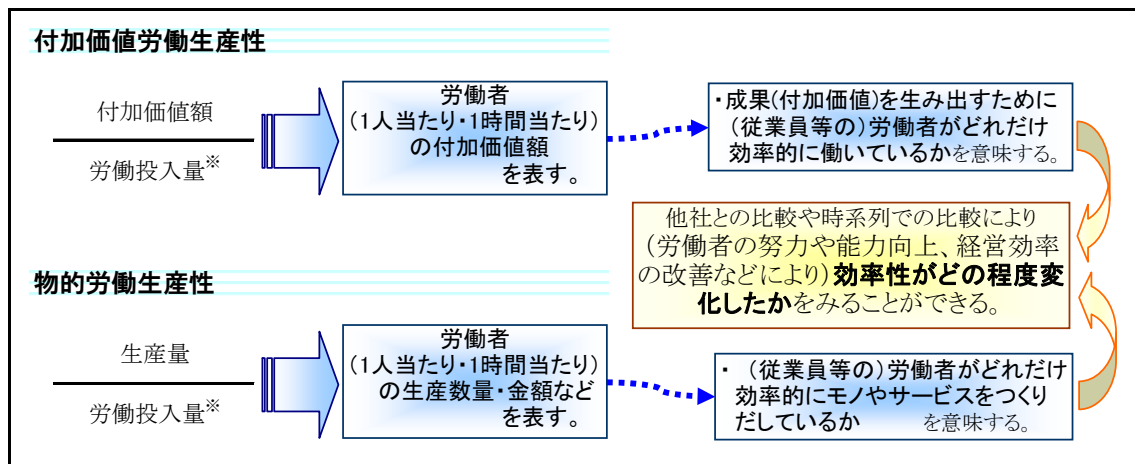
現在、一般に生産性というと労働生産性(*Labor Productivity*)を指すことが多く、労働生産性は労働者1人当たりで生み出す成果、あるいは労働者が1時間で生み出す成果を指標化したもので、

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{output} \quad (\text{付加価値額} \quad \text{または} \quad \text{生産量など})}{\text{input} \quad (\text{労働投入量} \quad [\text{労働者数} \quad \text{または} \quad \text{労働者数} \times \text{労働時間}] )}$$

として表されます。

つまり、労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを定量的に数値化したものであり、労働者の能力向上や効率改善に向けた努力、経営効率の改善などによって向上します。

また、労働生産性には主として2つの種類があり、成果 (*output*/産出) に付加価値(企業が新たに生み出した金額的な価値：国レベルでは GDP にあたる)をおく「付加価値労働生産性」と、成果に生産量や販売金額などをおく「物的労働生産性」があります。国レベルの労働生産性を測る場合などは、GDP を成果とするために付加価値労働生産性が用いられます。

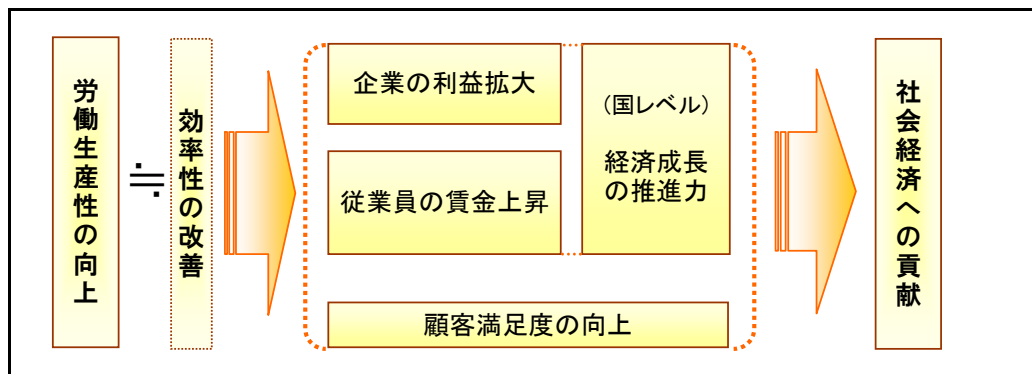


※労働投入量：労働者数 または 労働者数×労働時間 によって表される。

## 労働生産性向上が果たす役割

企業・産業レベルで労働生産性が向上したということは、労働や経営の努力によって効率性が改善されたことを意味します。(ここでいう効率性には、労働の効率性や経営の効率性、経済効率性などが含まれていると考えられます。)

労働生産性の向上は、企業の利益の拡大につながるだけでなく、従業員の賃金を上昇させる原資にもなると考えられ、ひいては日本が経済成長を持続させるための推進力にもつながるとされています。また、労働生産性の向上は、顧客満足度の向上にもつながるものと考えられています。



## 上場企業の労働生産性の計測について

本報告書に掲載している上場企業の労働生産性は、次式により計算しています。

$$\text{労働生産性} = \text{付加価値額} \div \text{従業員数 (期首・期末平均)}$$

### ※ 付加価値額とは

付加価値とは、諸々の経済活動によって新たに生み出した金銭的な価値を指す。ここでは、人件費・労務費、賃借料、租税公課、減価償却費、支払特許料、純金利負担、利払い後事業利益を合計したものとしており、いわゆる粗付加価値額を指しています。