

# 労働生産性の現状

上席研究員 蔭西義輝

## 要旨

- ・本稿で言及する労働生産性は、インプットには就業構造基本調査の有業者数(原則、国勢調査の従業地による人口・就業状態等集計の数値により調整)、アウトプットには実質県内総生産を用い、「アウトプット÷インプット」により算出している。
- ・直近 2022 年度の産業別労働生産性の都道府県別ランキングをみると、まず全産業では東京が 1 位、徳島 13 位、香川 27 位、愛媛 28 位、高知 43 位であり、徳島が上位に位置していることが目立つ。これは製造が山口、大分に続いて徳島が 3 位であることによるものであり、中でも大手がけん引する化学が大きく寄与している。また、スーパーやドラッグストアなどの出店が相次ぐ徳島の小売も 3 位と上位である。
- ・2012 年度から 2017 年度、2017 年度から 2022 年度にかけての徳島の産業別労働生産性の推移をみると、上記の製造と卸売・小売が前半、後半の 5 年間ともにプラスとなり、これらが寄与して全産業も同様にプラスとなった。一方 2022 年度がコロナ禍のさなかであったことから、大きく影響を受けた運輸・郵便、宿泊・飲食サービスでの後半 5 年間はほぼすべての都道府県でマイナスとなり、中でも徳島はマイナスの度合いが大きい結果となった。
- ・県内企業における取り組み事例として、「製造：(株)ヨコタコーポレーション」「小売：徳島トヨペット(株)」「飲食：(株)食人」の 3 社を取り上げた。この各社の取り組みは、「カイゼンの積み上げ」「マーケットに合わせた価値提供のあり方の見直し」「従業員の処遇の改善」の 3 つの方向性に分けることができる。労働生産性の向上そして企業の存続と発展のためには、それぞれにバランスを取りながら、こうした取り組みを継続していく必要がある。

## はじめに

「生産性とは？」と生成 AI「Chat GPT」に問いかけてみた。返答は「投入した資源(インプット)に対して、どれだけの成果(アウトプット)を生み出したか、を示す指標である」であった。また、以下の補足説明も加えられていた。

### <基本的な意味>

○少ない資源で多くの成果を出すほど、生産

性は高い。

○多くの資源を使って成果が少なければ、生産性は低い。

### <数式で表すと>

○生産性 = アウトプット ÷ インプット

・1 時間で 10 個の製品 → 1 時間で 20 個に増えれば、生産性は 2 倍。

・同じ人数で売上が増える → 労働生産性が向上。

## <主な種類>

### ○労働生産性

最もよく使われる指標。「1人あたり」「1時間あたり」の付加価値や売り上げで測る。

### ○資本生産性

設備や機械などの資本が、どれだけ成果を生んだか。

### ○全要素生産性 (TFP: Total Factor Productivity)

労働・資本などすべての投入要素に対する効率。技術革新や経営力が影響する。

## <よくある誤解>

### ×「忙しい＝生産性が高い」

→長時間労働でも成果が少なければ生産性は低い。

### ×「コスト削減＝生産性向上」

→成果が落ちれば逆効果。

## <一言で言うと>

○生産性とは「効率よく価値を生み出す力」である。

生産性の意味するところは、以上の説明で十分であろう。

人口減少が続く中、経済成長を支える柱の労働投入も減っていくことは確実である。成長を持続させるためには、この減少をカバーするための別の方策、つまり資本ストック（ビジネスの展開に資する設備・インフラ）の積み上げと技術革新を進めること、すなわち生産性向上につながる施策を進めるしかない。

本稿は労働生産性にスポットを当て、その現状について言及するとともに、企業におけるその向上に向けた実際の取り組みを紹介する。特に後者では、上記「効率よく価値を生み出す力」を生み出すためのヒントを提供したい。

## 1. 労働生産性の現状

### (1)本項で用いる労働生産性

生産性は、上記「アウトプット÷インプット」

で定義される。では、労働生産性を算出するための①アウトプット、②インプットにはどのようなデータを用いればよいか？①には、売上高や付加価値（例：売上高から仕入高を差し引いた値）が考えられる。また、名目値か物価変動の影響を除いた実質値かの検討も必要であろう。②は言い換えれば労働投入であるが、労働時間（さらに言えば、総数か1人当たりか）、就業者数などが考えられる。

以下の産業別・都道府県別労働生産性の算出において、①は県民経済計算で示されている経済活動別県内総生産（実質）を用いた。業種によって利益率が異なることを踏まえると、売上高ではなく、企業などの付加価値をすべて足し合わせたとする総生産を用いる方が、業種間の比較を行いやすいと考えられる。また、現状のみをみるのであれば名目値でも構わないが、「(2) 産業別労働生産性の推移」では過去からの伸び率を比較しており、物価変動の影響を除くべきと考えた。

②については、より実態に近い労働投入量という観点では労働時間がベストと思われるが、産業別かつ都道府県別での比較をみるため、データの制約上「就労者数」を用いた。具体的には、総務省統計局が5年ごとに実施している「就業構造基本調査」の有業者数をベースの数値としている。

### (2)産業別労働生産性の都道府県別ランキング

本項で紹介する産業別労働生産性については、直近令和4年度の県民経済計算のデータ（経済活動別県内総生産（実質））と就業構造基本調査のデータ（産業別有業者数）により算出し、都道府県別にランキングする。また上記有業者数は常住地の統計であることから、令和2年国勢調査の「従業地・通学地による人口・就業状態等集計」の産業別構成比を有業者数総数に当てはめて調整した数値を用いる。

図表1は、全産業と一部の産業（漁業、鉱業、金融・保険業、公務など）を除いた7産業別の

労働生産性都道府県別ランキングを表したものである。

### ①全産業

1位が12.29百万円/人の東京であり、愛知、滋賀が続いている。四国4県は徳島が8.61百万円/人で13位、香川27位、愛媛28位、高知43位となっており、徳島が上位に位置していることが目立つ。もっとも全国が8.73百万円/人であり、徳島はこれを下回っている。全国を上回ったのは10位の栃木までであり、都道府県単位でみれば偏った状況である。

### ②農業・林業

全国が2.62百万円/人と、全産業を大幅に下回っていることが目立つ。1位の北海道でさえ5.23百万円/人、徳島に至っては26位・2.26百万円/人とどまっている。省人化のための機械化・DXなどを進める必要性が、この労働生産性での観点においてははっきりと裏付けられている。このための設備投資に耐えうるだけの経営規模の拡大が必要であり、振興に向けた大規模な政策の実施、さらに言えば強力な規制緩和をはじめとする政策の転換が求められる。

図表1 産業別での労働生産性都道府県ランキング (2022年度)

①全産業			②農業・林業			③製造			④建設		
順位	県名	労働生産性	順位	県名	労働生産性	順位	県名	労働生産性	順位	県名	労働生産性
1	東京	12.29	1	北海道	5.23	1	山口	22.39	1	和歌山	9.88
2	愛知	9.98	2	鹿児島	4.29	2	大分	20.71	2	東京	8.67
3	滋賀	9.71	3	茨城	3.92	3	徳島	18.32	3	京都	8.16
13	徳島	8.61	20	高知	2.34	14	愛媛	14.27	20	高知	6.06
27	香川	7.53	23	香川	2.32	30	香川	10.20	27	徳島	5.66
28	愛媛	7.50	26	徳島	2.26	45	高知	8.12	31	香川	5.45
43	高知	6.46	34	愛媛	1.96	46	鳥取	6.93	45	愛媛	4.32
44	長崎	6.40	45	東京	1.10	47	沖縄	5.57	46	青森	4.28
45	宮崎	6.36	46	神奈川	1.06	全国	12.84	47	山形	4.23	
46	青森	6.08	47	大阪	0.98			全国	6.09		
47	鳥取	6.02	全国	2.62							
全国		8.73									
⑤運輸・郵便			⑥情報通信			⑦卸売・小売			⑧宿泊・飲食サービス		
順位	県名	労働生産性	順位	県名	労働生産性	順位	県名	労働生産性	順位	県名	労働生産性
1	大分	9.85	1	鹿児島	17.12	1	東京	16.93	1	東京	3.60
2	山口	9.65	2	徳島	17.05	2	大阪	7.89	2	沖縄	2.87
3	沖縄	9.59	3	三重	16.76	3	愛知	7.42	3	山梨	2.71
4	鹿児島	9.55	9	高知	14.92	8	香川	6.47	9	高知	2.55
5	高知	9.25	14	愛媛	14.17	9	徳島	5.98	17	徳島	2.36
18	愛媛	7.39	30	香川	11.81	20	高知	5.18	20	愛媛	2.33
27	香川	6.80	45	千葉	8.21	30	愛媛	4.85	25	香川	2.25
34	徳島	6.60	46	埼玉	7.13	45	鳥取	4.29	45	青森	1.97
45	石川	5.29	47	神奈川	7.03	46	奈良	4.25	46	鳥取	1.84
46	長崎	5.25	全国	10.21	47	沖縄	4.22	47	佐賀	1.80	
47	埼玉	4.62			全国	7.25	全国	2.49			
全国		7.35									

注1：労働生産性は、「経済活動別県内総生産（実質・2022年度）÷産業別有業者数（都道府県別・2022年）」により算出。  
 注2：上記「産業別有業者数」は、令和4年（2022年）就業構造基本調査「産業別有業者数」を令和2年（2020年）国勢調査「従業地による人口」の都道府県別割合に応じて調整した上で労働生産性を算出。  
 注3：「全国」の労働生産性は、経済活動別県内総生産の「全国計」の数値を用いて算出。  
 注4：「①全産業」は、当該都道府県の県内総生産（全体）を用いて算出。  
 資料：総務省統計局「令和2年国勢調査」「令和4年就業構造基本調査」、内閣府「県民経済計算」

### ③製造

全国が12.84百万円/人と、7業種の中で最も高くなっていることがまず目立つ。また、山口(22.39百万円/人)、大分(20.71百万円)、そして徳島(18.32百万円/人)が上位を占めている。

そこで算出に用いている経済活動別県内総生産のうち、「化学」「石油・石炭製品」を分子、産業別有業者数のうち「化学諸工業」を分母として、労働生産性を算出した(図表2)。データの制約上、国勢調査の従業地の人口による調整は行っておらず、カバーする業種の範囲もやや異なるため(たとえば、プラスチック製品などは経済活動別県内総生産では「その他の製造業」に含まれる一方、産業別有業者数では「化学諸工業」に含まれる)、厳密性にやや欠けることに留意する必要がある。

図表2 「①化学、石油・石炭製品」と「②①以外の製造」の労働生産性都道府県ランキング(2022年度)

(百万円/人)

①化学、石油・石炭製品			②①以外の製造		
順位	県名	労働生産性	順位	県名	労働生産性
1	山口	54.58	1	大分	17.97
2	徳島	51.23	2	愛知	17.62
3	大分	47.31	3	栃木	16.63
22	香川	11.91	25	徳島	10.91
			32	香川	10.26
42	奈良	3.04	42	千葉	8.07
43	長野	2.94	43	鳥取	7.50
44	鳥取	2.15	44	沖縄	4.70
	全国	15.79		全国	12.37

注1: 算出方法について、図表1とは異なり、国勢調査「従業地による人口」を用いた調整を行わず、就業構造基本調査「産業別有業者数」をそのまま使用している。  
 注2: 上記「産業別有業者数」について、①の算出には「化学諸工業」を、②の算出には「化学諸工業を除いた製造業」を利用。「化学諸工業」にはプラスチック製品、ゴム製品が含まれることから、カバーする業種範囲がこれらの分だけ異なる。  
 注3: 「石油・石炭製品」の県内総生産が秘匿(愛媛・高知)、マイナス(和歌山)であった3県分は除いて算出。  
 資料: 総務省統計局「令和2年国勢調査」「令和4年就業構造基本調査」内閣府「県民経済計算」

これをみると上記3県の数値が非常に大きく、全国(15.79百万円/人)をはるかに上回り、製造全体のランキングの押し上げに寄与している業種であることがわかる。化学は、製造設備の規模が大きくなるほど装置産業の色合いが濃くなる。中でも徳島は、化学を主力とする大手の大塚グループと日亜化学工業の存在感が

多大であり、このランキングはそのことを改めて実感させてくれる。

一方図表2の化学、石油石炭製品を除いた製造をみると、全国が12.37百万円/人であり、この2業種計を下回っている。なお徳島は25位・10.91百万円/人ととどまっておらず、化学以外のはん用・生産用・業務用機械、輸送用機械といったわが国の屋台骨を支える業種も含んだ労働生産性はそう高くはない実態が示されている。

### ④建設

全国が6.09百万円/人であり、製造の半分に満たない水準である。徳島は27位・5.66百万円/人である。この産業で使用される機器の高度化やDXは着実に進んでいるが、重層的な下請け構造を抱える中、こうした生産性を向上させる取り組みは一部の積極的な企業にとどまっておらず、業界全体に広く浸透しているとはまだ言えない状況が示された結果となっている。

### ⑤運輸・郵便

後の「(3)産業別労働生産性の推移」でも言及するが、この労働生産性は2022年度の統計数値に基づいて算出している。つまりコロナ禍での経済活動による労働生産性であることから、アウトプットに用いている県内総生産について、この年度にかけては大きく伸びておらず、減少している産業もある。運輸・郵便はその減少した産業の一つである。

このことを念頭に入れた上で、算出した労働生産性をみると、全国が7.35百万円/人であり全産業を下回っている。また徳島は34位・6.60百万円/人であり、7産業の中で最も低い順位となった。

### ⑥情報通信

全国が10.21百万円/人であり、全産業を上回った。徳島は2位・17.05百万円/人であり、高い順位となった。後の「(3)産業別労働生産

性の推移」でも言及するが、総生産が全国よりも大きく増加した一方で、有業者数の増加度合いがそれよりも下回ったことが順位を押し上げている。とは言え、この産業の総生産は製造のように大きなシェアを占めていない一方で、ITの革新は高い成長が見込めることなどから、変動の度合いは今後も他と比べて大きい。また技術革新は他の産業ほどには地域を選ばずに起こると思われることから、今後の都道府県別ランキングは流動的と考えるべきである。

### ⑦卸売・小売

全国が7.25百万円/人であり、1位の東京(16.93百万円/人)が飛び抜けて高く、三大都市圏を抱える大阪、愛知が続いている。徳島は香川に次ぐ9位・5.98百万円/人であり、全産業と同様に上位にはあるが、数値は全国を下回っている。

図表3は、卸売と小売それぞれの労働生産性を表したものである。なお③製造と同様に、データの制約上、国勢調査の従業地の人口による調整は行っていない。

卸売は、大手の商社などが多数立地している東京が飛び抜けて高いことがわかる。徳島は28位であり、水準そのものも香川、愛媛を下回っている。

一方小売をみると、全国の労働生産性の水準は卸売を大幅に下回っているが目立つ。東京はここでも1位であるが、水準そのものは卸売のように飛び抜けている訳ではない。また、徳島が3位と高位であることも目立つ。これは、ドラッグストアの増加(2017年10月:72店→2022年10月:94店(出所:経済産業省「商業動態統計」))などが示すように、ローコストで経営可能な中・大規模小売店の新規出店が相次ぎ、既存の小規模小売店から置き換わることで、結果として総生産が増加したことが要因である(2012年度から2022年度にまで10年間の小売の総生産は、全国が+2.4%にとどまった一方、徳島は+39.7%と大きく増加した)。

図表3 卸売・小売の労働生産性都道府県ランキング(2022年度)

①卸売			②小売		
順位	県名	労働生産性	順位	県名	労働生産性
1	東京	36.26	1	東京	8.68
2	愛知	15.09	2	佐賀	6.98
3	宮城	14.14	3	徳島	5.90
7	香川	12.06	11	香川	5.07
14	愛媛	9.54	16	高知	4.90
28	徳島	7.53			
29	高知	7.37			
42	愛媛	3.85	42	愛媛	3.85
45	埼玉	4.77	45	滋賀	3.51
46	千葉	4.09	46	沖縄	3.49
47	奈良	3.14	47	千葉	3.40
	全国	13.53		全国	4.74

注：算出方法について、図表1とは異なり、国勢調査「従業地による人口」を用いた調整を行わず、就業構造基本調査「産業別有業者数」をそのまま使用している。  
資料：総務省統計局「令和2年国勢調査」「令和4年就業構造基本調査」  
内閣府「県民経済計算」

### ⑧宿泊・飲食サービス

全国が2.49百万円/人であり、7業種の中で最も低くなっている。接客を要することからパート・アルバイトなど非正規従業員の比率が高い業種であり、就業者数をインプットとして算出するこの労働生産性はどうしても低い水準になってしまうことが示されている。また、⑤運輸・郵便と同様にコロナ禍で大きく経済活動を妨げられた業種であり、このことも低い水準にとどまった要因である。

1位は、ここでも東京(3.60百万円/人)であった。徳島は17位・2.36百万円/人であり、順位は上位にはあるものの水準は全国より低くなっている。

### <まとめ>

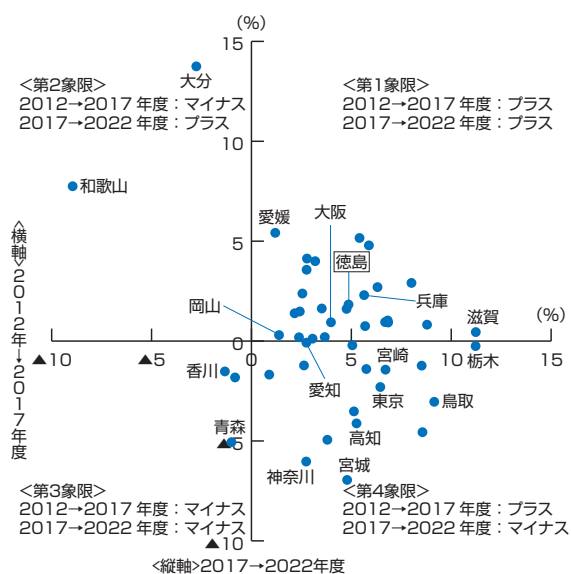
全体を通じて、徳島は都道府県別ランキングでは中位にある。とは言え、労働生産性の水準は全国を下回っている産業が多い。収益拡大と省人化をはじめとする効率性の追求を進めていく必要が示されている。

### (3)産業別労働生産性の推移

前項では、直近2022年度のデータにより算出した労働生産性を産業別、都道府県別にみってきた。本項では、過去からの推移により比較する。

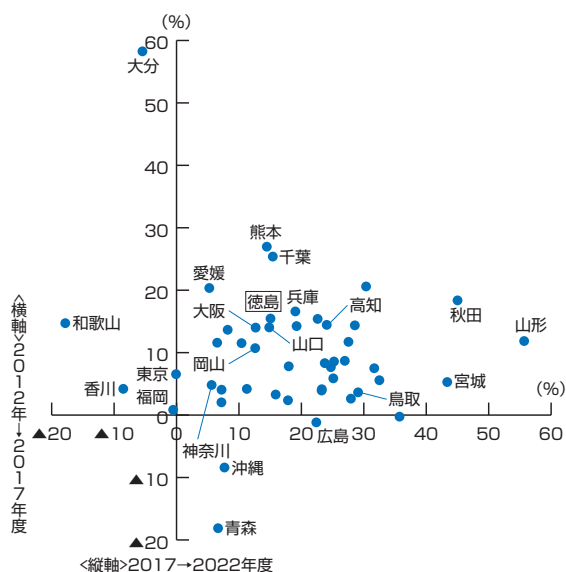
図表4-1～4-8の散布図は、横軸に2012年度から2017年度にかけて、縦軸に2017年度から2022年度にかけて、それぞれの労働生産性の増減率を取ってプロットしたものである。図表5は、その労働生産性の算出に用いた経済活動別県内総生産（実質）と就業構造基本調査の産業別有業者数（国勢調査の従業地による人口での調整後）の増減率を表したものである。

図表 4-1 全産業の都道府県別労働生産性の伸び率（散布図）



注：この図表4-1から図表4-8における労働生産性の算出方法は図表1と同じ  
資料：総務省統計局「国勢調査」「就業構造基本調査」内閣府「県民経済計算」

図表 4-3 製造の都道府県別労働生産性の伸び率（散布図）

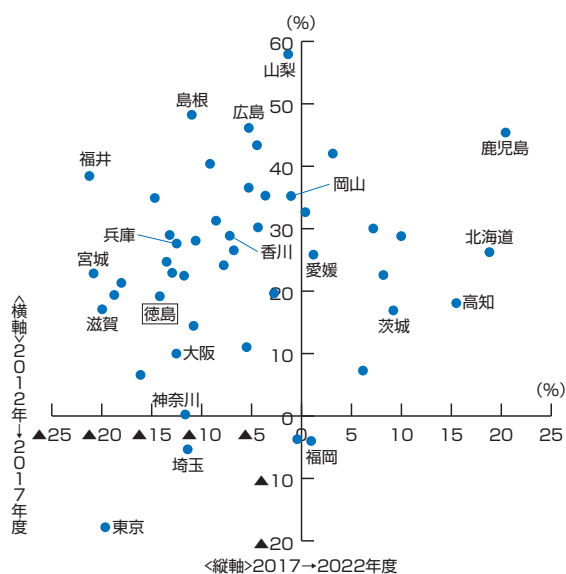


図表 4-1 を参照

### ①全産業

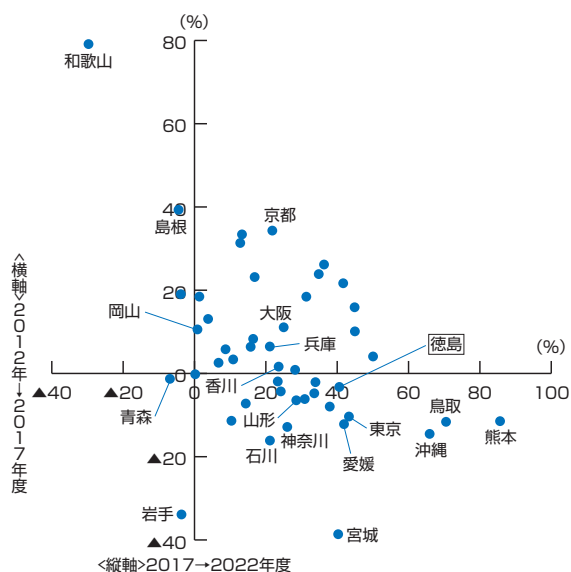
2012年度から2017年度にかけて、2017年度から2022年度にかけてともにプラスとなったのが26府県であり（図表4-1の第1象限）、徳島も含まれている。特に後の5年間については、コロナ禍の影響を大きく受け県内総生産の伸びが大きく鈍化したが、有業者数も同様であったため（図表5：徳島は同▲0.9%と減少）、労働生産性がむしろ上昇した府県の方が多い。

図表 4-2 農業・林業の都道府県別労働生産性の伸び率（散布図）



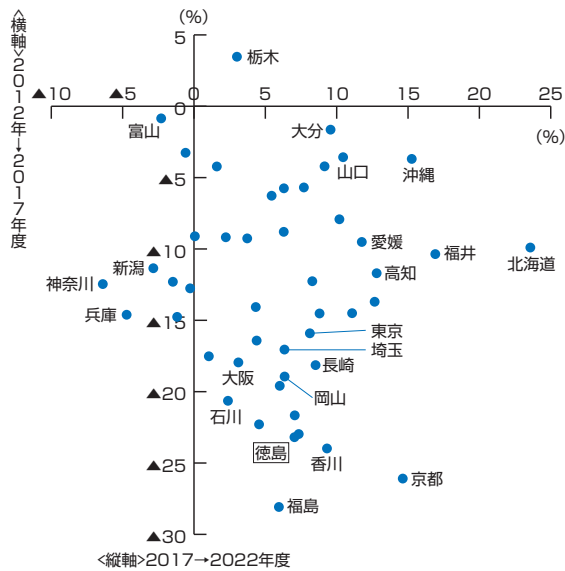
図表 4-1 を参照

図表 4-4 建設の都道府県別労働生産性の伸び率（散布図）



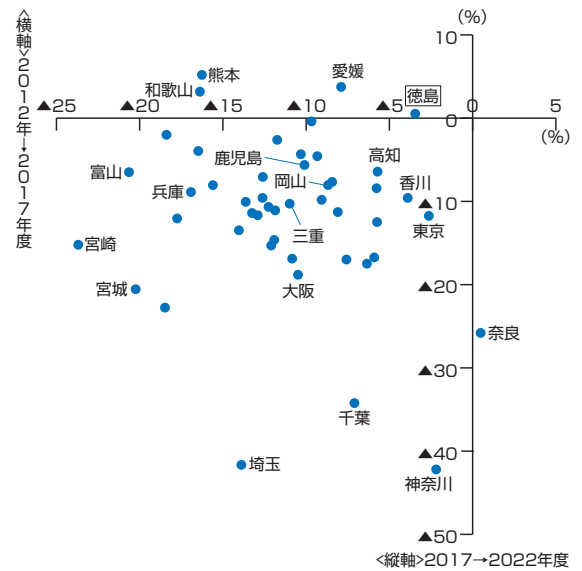
図表 4-1 を参照

図表 4-5 運輸・郵便の都道府県別労働生産性の伸び率（散布図）



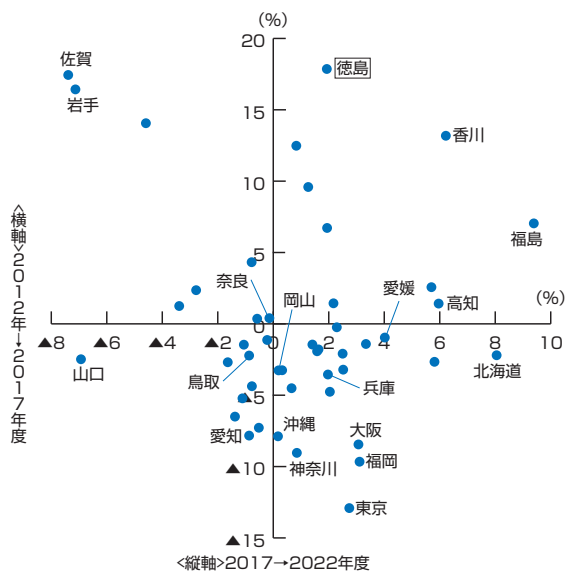
図表 4-1 を参照

図表 4-6 情報通信の都道府県別労働生産性の伸び率（散布図）



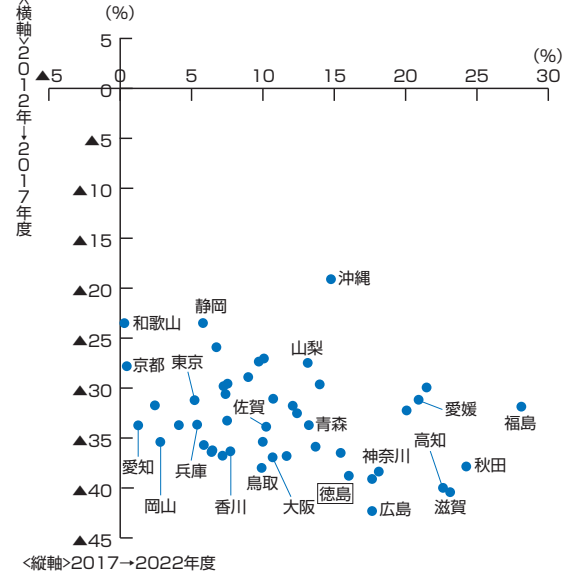
図表 4-1 を参照

図表 4-7 卸売・小売の都道府県別労働生産性の伸び率（散布図）



図表 4-1 を参照

図表 4-8 宿泊・飲食サービスの都道府県別労働生産性の伸び率（散布図）



図表 4-1 を参照

②農業・林業

2012年度から2017年度にかけては低下が35都府県もあったが（図表4-2の第2・3象限）、2017年度から2022年度にかけては上昇が43道府県となり大きく様相が変わった（同第1・2象限）。徳島も上記に含まれている。総生産が後の5年間でプラスになった一方で、有業者数の減少が拡大したことが要因である（図表5）。

この産業の有業者数は高齢化などを受けて今

後も減少が続くと予想されること、また前項で述べたとおり労働生産性の水準そのものは非常に低いことから、これがさらに大きく上昇していく余地は十分にある。ただそのためには、生産技術の向上や効率性の追求を続けるとともに、生産量をしっかりと確保することが必要である。また販売面においても、この生産量の確保につながる価格政策、国内需要や輸出の振興などを進めていくことが求められる。

図表5 労働生産性算出に用いた県内総生産と有業者数の増減率（5年間）

(年度、%)

		①全産業		②農業・林業		③製造		④建設	
		2012→ 2017	2017→ 2022	2012→ 2017	2017→ 2022	2012→ 2017	2017→ 2022	2012→ 2017	2017→ 2022
県内総生産 (実質)	全国	7.4	1.0	▲ 12.2	7.6	11.3	8.4	25.1	▲ 5.7
	徳島	7.7	0.9	▲ 21.3	1.0	12.2	12.9	39.7	▲ 12.3
有業者数	全国	2.8	1.3	▲ 10.9	▲ 14.1	▲ 2.7	▲ 0.5	▲ 0.2	▲ 5.5
	徳島	2.7	▲ 0.9	▲ 8.3	▲ 15.2	▲ 2.5	▲ 2.2	▲ 0.7	▲ 9.4
		⑤運輸・郵便		⑥情報通信		⑦卸売・小売		⑧宿泊・飲食サービス	
		2012→ 2017	2017→ 2022	2012→ 2017	2017→ 2022	2012→ 2017	2017→ 2022	2012→ 2017	2017→ 2022
県内総生産 (実質)	全国	4.2	▲ 13.6	10.5	9.5	1.9	▲ 9.4	8.9	▲ 34.7
	徳島	3.8	▲ 27.7	0.6	13.6	4.7	9.0	16.7	▲ 41.6
有業者数	全国	▲ 0.4	1.0	18.8	31.3	1.0	▲ 4.4	▲ 0.4	▲ 2.3
	徳島	▲ 3.0	▲ 5.9	4.2	13.0	2.7	▲ 7.5	0.6	▲ 4.6

注1：図表1、図表4-1～図表4-8の労働生産性を算出するために用いた県内総生産、有業者数により、増減率を算出。

注2：有業者数は、国勢調査「従業地による人口」の都道府県別割合に応じて調整した数値による増減率を算出。

資料：総務省統計局「国勢調査」「就業構造基本調査」、内閣府「県民経済計算」

### ③製造

2012年度から2017年度にかけて、2017年度から2022年度にかけてともにプラスとなったのが38道府県と多く(図表4-3の第1象限)、徳島も含まれている。有業者の減少が続く一方で、総生産が逆に増加しており(図表5)、労働生産性からみれば優等生と言える産業である。地道な「カイゼン活動」と新規事業も含めた規模拡大や効率を高めることを目的とした「設備投資」をうまくミックスさせながら、生産活動を進めている企業が少なくない実態がうかがわれる。

徳島においては、前項で言及したとおり、大手が中核をなす化学以外の業種が全国よりも低い。逆にそこでは労働生産性が上昇する余地があると捉え、企業自身はもちろんのこと行政、金融などの周囲もその意識を強く持って支援する必要がある。

### ④建設

2012年度から2017年度にかけて、2017年度から2022年度にかけてともにプラスとなったのが23府県あった(図表4-4の第1象限)。

2012年度から2017年度にかけてはプラスの一方、2017年度から2022年度にかけてマイナスとなったのは19都道府県であり、徳島はこれに含まれている(同第4象限)。徳島については、総生産が前の5年間でプラスになった一方で、後の5年間では逆に大きくマイナスとなったことが要因である(図表5)。

建設も、農業ほどではないが、高齢化が進んでいることが指摘されている。特に、2017年度から2022年度にかけての有業者数は全国が▲5.5%、徳島が▲9.4%と大きく減少した。こうした中、民間企業の設備投資意欲は地域や規模によって違いがあるものの底堅いこと、インフラ整備もリニューアルを含め需要が根強いことなど、土木・建設需要の堅調な拡大が見込める環境下にある。機器などの高度化・DXの進展とこの産業への浸透次第では、労働生産性が大きく上昇する可能性があると考えられる。

### ⑤運輸・郵便

2012年度から2017年度にかけてはプラスの一方、2017年度から2022年度にかけてマイナスとなったのが38都道府県で最も多く、徳島もこ

れに含まれている(図表4-5の第4象限)。総生産が前の5年間ではプラスであったが、後の5年間はコロナ禍の影響をまろに受け、大きくマイナスとなったことが要因である(図表5)。

徳島については、2017年度から2022年度にかけての有業者数は▲5.9%であり、全国の+1.0%とは逆の動きとなっている(図表5)。一方、同じ5年間における総生産が▲27.7%と全国の▲13.6%よりも大幅に減少したことから、有業者数の減少による労働生産性へのプラス寄与が消し去られた形となった。

運輸における労働生産性の向上を目的とした利用設備機器の高度化・DXについては、将来のある時期に自動運転技術が一挙に拡大する、ということが想定される。このことは、製造や建設でみられてきた着実な積み上げというのではない。したがって、この技術が広く実用化されるまでは総生産つまり運輸需要の動向が労働生産性を左右する、さらに言えば、有業者数が減少すると運輸需要に応え切れず総生産の減少につながる、といったことを想定しておく必要がある。

## ⑥情報通信

2012年度から2017年度にかけて、2017年度から2022年度にかけてともにマイナスとなったのが42都道府県で最も多い(図表4-6の第3象限)。2012年度から2017年度にかけてはマイナスの一方、2017年度から2022年度にかけてプラスとなったのは4県しかないが、徳島はこれに含まれている(同第2象限)。もっとも、徳島の後の5年間の伸び率は+0.4%と微増にとどまっている。日本経済全体がデジタル前提の産業構造への移行が進んでいることを受け、この産業の全国の総生産は着実に増加し、徳島も後の5年間では+13.6%増加した(図表5)。また有業者数をみると、後の5年間で全国が+31.3%、徳島が+13.0%と増加しており、コロナ禍の雇用を支えた産業であったとも言えよう。もっとも、この有業者数の増加がほとんどの都道府県で労

働生産性の低下につながった要因でもある。

有業者数が着実に増加してきた、という結果に対しては高く評価すべき産業ではあると言えよう。しかし、それに見合うだけの付加価値を生み出し切れていないという実情も示されている。

人口減少のピッチが速い徳島では、全国特に大都市のような有業者数の増加をこの業種では期待することはできないだろう。であるならば、高付加価値を得る可能性が高い新製品の開発や元請けとしての受注比率を高めること、つまり労働生産性を大きく高める業務に力点を置く必要がある。こうした業務に対応できる優秀な人材の獲得を強く意識して、行動に移す必要がある。

## ⑦卸売・小売

2017年度から2022年度にかけて、マイナスとなったのが30都道府県に上っている(図表4-7の第3・4象限)。全国では、コロナ禍により総生産が有業者数を上回る度合いで減少したことが大きな要因である(図表5)。一方徳島は、この後の5年間で有業者数が▲7.5%の一方、総生産が+9.0%となり、労働生産性は+17.9%と47都道府県で最も高くなった(図表4-7の第1象限)。

前項で言及した徳島での中・大規模小売店の出店は、スーパーやドラッグストアを中心として足元にかけても続いている。つまり、総生産の増勢は今後も続く見通しであること、それらは少ない人手で経営可能なローコストの店舗が多いことなどにより、労働生産性の上昇が続く可能性は高いと思われる。

一方徳島の卸売は、前項で言及したとおり、小売とは異なり中位に位置する(図表3)。徳島の卸売の1事業所あたり(平均)の売上高・従業員数は同5.77億円・8.21人であり、全国の同16.51億円・11.92人を下回っている(総務省統計局「令和6年経済センサス-基礎調査」)。また徳島においては、人手を今後増やすことは困

難であろう。ただこのような現状を打破して、経営の効率化を進めるとともに、販路の拡大や価格転嫁の着実な実施を通じて収益を上向させることができれば、労働生産性を引き上げることができる。

## ⑧宿泊・飲食サービス

すべての都道府県で2012年度から2017年度にかけてはプラスの一方、2017年度から2022年度にかけてマイナスとなった（図表4-8の第4象限）。前の5年間は緩やかな景気回復が続く中、総生産が着実に増加する一方で、有業者数に大きな変化はなく、労働生産性の上昇度は高かった（図表5）。しかし、後の5年間は一転してマイナスに転じた。コロナ禍により総生産が大きく減少したこと、有業者数の減少度が総生産ほどではなかったこと、以上2つの理由によるものである。徳島は、この伸び率の観点では全国の中でも下位に位置している。

コロナ禍が明けて3年が経過した現在では、インバウンドの増加などもあって総生産はかなり回復していることが確実であろう。したがって、労働生産性も上昇していると思われる。

もっとも前項で言及したとおり、この産業は接客がメインであり、非正規の従業者に大きく依存している構造を持つことから、労働生産性が低い水準にあるのは致し方ない。とは言え、従業員の採用の困難が増している現状に対応するために、省人化を目的としたさまざまな機器・システムが開発されてきている。これらの導入は今後さらに進むと考えられることから、労働生産性は飛躍的とは言えないまでも相応に上昇することが期待される。

## <まとめ>

徳島の労働生産性の推移について総括すると、大手の化学がけん引する製造とローコスト業態の出店が続く卸売・小売が全体を押し上げてきた、ということを挙げることができる。ただし、化学以外の製造や卸売は全国では中位に

とどまっており、上昇の余地が大きい。他については、運輸が自動運転技術の浸透・拡大までは上昇を期待し難く、それ以外の産業でどう改善するかがカギであり、経営の効率化と拡大を両立させるビジネスの高度化・DXを進めていく必要がある。

## 2. 県内企業における取り組み

本章では、3つの企業におけるビジネスの高度化・DXを目的とした新たな設備投資などを紹介する。なおこの内容は、各社の社長にヒアリングし、取りまとめたものである。

### (1)製造：株式会社ヨコタコーポレーション

ベアリング旋削・加工や工作機械製造を営む(株)ヨコタコーポレーション（本社：吉野川市 横田勝己代表取締役社長）では、IoTという言葉が普及する前から、独自のIoTを構築してきた。稼働している機器の異常停止を知らせるランプ「アンドン」が点灯すると、新たに取り付けたタブレット端末のカメラで検知し、関係者が携帯するモバイル端末に自動で通知する、というIoTシステムである（蔭西 [2019]）。上記機器は昭和の時代から使用している古いものであり、稼働を制御するシステムそのものにIoTを組み込みできない。しかし「カメラ機能付きタブレット端末の外付け」という発想を得たことをきっかけとして、安価なIT投資を可能にした。このような活動を地道に続けながら、古い機械をしっかりと延命、稼働させている。

さて同社は、2025年10月に阿波市の市場工場において第三工場を新たに稼働させた。この新しい工場には、現在（取材した2026年1月時点）、稼働中の「生研磨<sup>なまけんま</sup>」機器と夏ごろまでに稼働予定の「旋削<sup>せんさく</sup>」機器（同社タイ現地法人で製造し逆輸入）が設置されている。この新しい機器の導入により、増産はもちろんのこと、新たな製品を迅速に生産することも可能になった。同社の主力製品は自動車向けの「シングルボー



写真1 (新) 第三工場内の生研磨機器 (筆者撮影)



写真2 (新) 第三工場内の排水溝 (筆者撮影)

ルベアリング」であるが、上記新機器の導入によりロボットのアームなどに用いられる「クロスローラーベアリング」の生産も本格化させることにつながっている。

この第三工場の立ち上げは、既存工場の老朽化対策を目的としたものである。上記のように増産や新製品製造を高い効率性をもって行えるようになったことに加え、排水の浄水化、粉じんなどの効率的な捕集が可能になったことで、既存工場と比べると時間外労働・休日出勤の大幅な削減を達成することができ、労働環境も大きく改善できている。

加えて、上記の排水、粉じん処理といった周辺機器に関する維持・更新にはこれまで多くの費用・時間を要していたが、この新工場では将来におけるこうした負担も軽減することが見込めるとのことである。さらに、この第三工場の

屋根にはソーラーパネルを設置しており、得られる電力を工場・事務所で自家使用に充てることでコスト削減につなげている。

今後は、段階を踏みながら新たな機器を導入する予定である。前述の古い機器と新しい機器での生産をどうベストミックスさせるかが、同社が今後取り組んでいく課題である。

## (2)小売：徳島トヨペット株式会社

トヨタ系列の自動車ディーラーである徳島トヨペット(株) (本社：徳島市 玉置良二代表取締役社長) は、2025年12月に本社を併設する徳島昭和店をリニューアルオープンさせた。リニューアルする前の店舗では、ショールームの中に展示用の自動車が置かれ、さまざまな販促用のポスターが掲示されており、来店客に「小売り」をまさに実感してもらうための空間だっ



写真3 リニューアルした店舗の1F受付カウンター (同社撮影)



写真4 リニューアルした店舗の1Fフロア (同社撮影)

た、と筆者は感じていた。

リニューアル後の店舗は、外観やテーブル・チェアなどの用度も含め、白・ブラウン・黒を基調とした落ち着いた色合いで統一されている。また、ポスターなどの掲示は一切ない。筆者は、高級なホテルに入館したような感覚になった。

同社がこのようなイメージチェンジを図った店舗をオープンさせた目的の一つには、ビジネスの変革を目指すことが挙げられる。同社のような自動車メーカーの系列ディーラーにおける現在の収益の柱は、当然ながら新車販売である。しかし、将来における人口減少は確実で、この新車販売の収益に大きく頼るビジネス構造を続けるままでは企業としての縮小を懸念せざるを得ず、この構造を進化させていく必要がある、と考えた。

この進化とは、新車販売を最大の目的とするビジネスの脱却である。車検、修理、保険、下取り、中古車、ローンなども拡充し、買い替えにつなげ、再度こうしたサービスの提供を繰り返す、という長い取引関係を築くことに転換する。そのために、従来型の「売りたい」「PRしたい」という店舗ではなく、「くつろいでいただける」空間の提供により顧客満足度を高めることを目的とした店舗にリニューアルした。なお、このハード整備だけでは不十分であり、営業部門の社員の評価についても行動評価面を重視した方式へ改めているところである。

さらに、車検や修理などを担うサービス工場における労働環境の改善を目的として、空調設備の設置も行った。加えて、全社ベースでは、AIの導入を含めたDXの推進や時間外労働の削減、ボーナス支給方式の改定などにも取り組んでいる。

一連のビジネス構造の進化や働き方改革は、従業員の満足度を高めるとともに、企業イメージの向上を目的としている。顧客の獲得はもちろんのこと、人口減少下においても採用活動を充実させるためには、こうした取り組みを進めることが必要条件と考えているからである。

他の店舗についても、その地域の特性に応じた形でのリニューアルを計画しているところである。顧客、地域、従業員から今以上に支持される自動車ディーラーに成長することが同社の課題であり、そのためには現在進めている変化・進化を成し遂げなければならない。

### (3)飲食：株式会社食人

「骨付き阿波尾鶏 一鴻」を経営している(株)食人(本社:徳島市)は、徳島市で2店舗(秋田町本店・徳島駅前店)、板野郡北島町で1店舗(北島店)、兵庫県姫路市で1店舗(姫路店(同社はフランチャイザー))をそれぞれ展開している。また、東京、神奈川、大阪の計4店舗に対して技術・商品供与を行っている。徳島名産の阿波尾鶏の指定店として地元客はもちろんのこと、徳島県外から来県した方の来店も多く、繁盛している居酒屋として高く評価されている。

こうした居酒屋では、学生を中心とするアルバイトを雇用するのが当たり前である。同社では1店舗当たり常時5人程度のアルバイトが必要であり、そのためには10人以上の雇用を要する。昔は多い日数や長時間での勤務を希望するアルバイトが多かったが、今は「自由に休める(たとえば、繁忙日の金・土曜日に休みたい)」「少ない日数の勤務」「早めの時間で勤務を終了」などを希望する方が増えており、採用や勤務シフトの編成に苦勞することが増えている。

こうしたこともあって、労務管理や労働環境の維持・向上にはしっかり取り組む必要がある。まずは、注文を聴く手間を省くため、来店客自身がタッチパネルに入力して注文してもらうシステムを9年前に導入した。このシステムはコロナ禍において濃厚接触を避けることをきっかけとして今では飲食店に広く浸透しているが、同社はその時期よりも早く採り入れている。また、会計を来店客に操作してもらう自動精算機も2年前から導入している。先述のタッチパネルでの注文システムも含め、こうしたシステムの導入は、当然ながら省人化につながっ

ているが、さまざまなミスやトラブルの発生も減少させている。これらの業務を人手で実施していたときは、来店客からの注文の聴き間違い、会計時において受け取る代金や渡す釣り銭の間違い、といったことが少なからず発生していた。こうしたことは来店客を不快にするだけでなく、関わったアルバイトのモチベーションを落ち込ませることもつながることが多く、退職のきっかけになったことも少なくなかった。

次に、調理の現場という観点では、「スチームコンベクションオープン」（短縮して「スチコン」と呼ばれることが多い）の存在が大きい。これは、オープンにスチーム（蒸気）発生装置を取り付け、熱とスチームをコントロールすることで、1台で複数の調理ができる調理機器である。多くの量を調理することが必要な中・大規模の飲食店やホテル、惣菜、給食調理施設などで広く導入されている。

同社の店舗においても、このスチコンが役立っている。たとえば、「ごはん」の注文が想定以上に多い場合、以前では品切れとなって、挙げ句その注文を断るしかなかった。しかし、スチコン導入後はこうしたことがほぼなくなった。これを用いることで、約15分という短時間で炊飯できるからである。品切れになりそうなときには早めに炊飯することで、注文を断るといった機会損失を避けることができるようになった。加えて、注文した客が不機嫌になることで生じるアルバイトのモチベーション低下も減少した。

また、「真空包装機」も導入している。これにより仕入れた食材ロスの減少、長寿命化を図ることができ、コスト削減を通じた利益率上昇に貢献している。

以上のDXや高性能機器の導入といった取り組みは、労働環境や収益の向上を目的とした「カイゼン活動」と位置付けられる。加えて、飲食企業としてしっかりと存続し成長するためには、新たな店舗展開による拡大を図ることも必要と考えており、2018年に徳島駅前店、2022年



写真5 骨付き阿波尾鶏 一鴻 徳島駅前店（筆者撮影）

に北島店をそれぞれオープンさせた。

徳島駅前店は、既に出店している姫路において、回遊人口が魚町など古くからの歓楽街から姫路駅周辺に徐々にシフトしていることを目のあたりにし、徳島でも同じようになるのではないかと考えた上での出店である。北島店については、香川丸亀に本店を置く老舗の「骨付鶏」チェーンがソウルフードを提供する店として幅広い年代から親しまれている状況を目にし、徳島でもたくさんの子どものために食べてもらいたいと考え、人口増加が続く北島町に出店した。両店とも堅調な業績を残すことができている。新規出店という大きな経営判断は正しかったと言える。

今後においても、高く評価されている「味」をしっかり守りながらも、省人化、効率化に向けて貪欲な取り組みを続けていく。また業容を拡大していくことも合わせて、収益の拡大を図りたいと考えている。

### <まとめ>

以上3社の取り組みは、「①カイゼンの積み上げ」「②マーケットに合わせた価値提供のあり方の見直し」「③従業員の処遇の改善」の3つの方向性に分けられる。改めて、これに基づいた各社の取り組みを整理する。

## ①カイゼンの積み上げ

- ヨコタコーポレーション
  - ・独自のIoT構築などにより、古い機械の稼働を継続
  - ・新工場では排水や粉じんの処理が容易に
  - ・新工場に太陽光発電を設置
- 徳島トヨペット
  - ・AIの導入も含めたDXの推進
- 食人
  - ・タッチパネル注文や自動精算機のシステムの導入による省人化
  - ・スチームコンベクションオーブン、真空包装機の導入による効率化、失注の防止、食材ロスの低減

## ②マーケットに合わせた価値提供のあり方の見直し

- ヨコタコーポレーション
  - ・新工場に導入した新しい機器による増産と新製品の生産
- 徳島トヨペット
  - ・新車販売重視から、車検、修理、保険、下取り、中古車、ローンも通じた長い取引を重視するビジネスモデルに転換
  - ・くつろいでいただくため、高級感ある店舗にリニューアル
  - ・営業部門の社員の評価について、行動評価面を重視した方式に
- 食人
  - ・回遊人口の変化を見越して、徳島駅前店を出店
  - ・将来のファンづくり、ソウルフード化を目指して、北島店を出店

## ③従業員の処遇の改善

- ヨコタコーポレーション
  - ・新工場の設備や新しい機器の導入により、時間外労働、休日出勤が削減
- 徳島トヨペット
  - ・サービス工場に空調設備を整備し、労働

環境を改善

- ・時間外労働の削減、ボーナス支給方式の改定の実施

### ○食人

- ・タッチパネル注文や自動精算機のシステムの導入によるミス・トラブルの防止、ひいてはモチベーション低下の防止

以上をみると、各社ともに①から③に取り組んでおり、相応の仕掛けづくりと実行に経営資源を投じていることが分かる。こうした取り組みが、労働生産性を引き上げることに繋がっている。企業の存続と発展のためには、それぞれにバランスを取りながら継続していく必要がある。

## おわりに

本稿では、労働生産性の現状とこの観点による企業の採るべき行動を探ってきた。

県内産業の現状については、優等生たる製造とその他の産業の間に格差があることを確認できた。もっとも、ビジネスで用いられるさまざまな機器の高度化やDXが進み広く浸透していけば、人口減少を逆に追い風として労働生産性を向上させていく産業が多く現れる、と期待できる。

企業の採るべき行動については、「カイゼン・価値提供・従業員」の切り口から課題やヒントを提示した。事例で取り上げた取り組みを参考にさせていただき、具体的な施策の実行にどんどん移してほしい。

筆者は、ビジネスを進めるに当たって、これまで美德とされてきた「勤勉」「苦労」「努力」の位置付けを一部再考する必要がある、と考えている。上記「カイゼン・価値提供・従業員」の切り口をコンセプトにした「仕掛けづくり」は、勤勉に苦労、努力しないとできない。しかし、その仕掛けを構築した後に、「楽になった」「イヤなことがなくなった」そして「以前よりも

儲かった」という姿を見せることができた企業こそが、勝ち組の仲間に入っていく。経営者に

は、こうした取り組みの決断、実行、見直しという一連の舵取りが不断に求められる。

<参考文献>

- ・厚生労働省「令和7年版 労働経済の分析 ―労働力供給制約の下での持続的な経済成長に向けて―（労働経済白書）」2025年9月
- ・蔭西義輝「中小企業におけるIoT活用についての考察」徳島経済研究所 徳島経済2019 Autumn/Vol.103