

# 第2回 生産性白書

人口減少社会の生産性改革 ～人とAIの共生～

2026年3月30日 公益財団法人 日本生産性本部

## 第1部 総論

### 「人口減少社会の生産性改革 ～人とAIの共生～」

序

第1章 高付加価値経営

第2章 イノベーションとAI

第3章 人材投資と労働市場改革

第4章 生産性運動三原則

本資料は、総論部分の要旨を  
取りまとめたものである

## 第2部 各論（寄稿）

第1章 わが国の生産性の現状と課題

第2章 イノベーションと生産性

第3章 到来する人とAIの共生社会

において求められる人材とは

第4章 「高付加価値経営」

第5章 労使関係と生産性

第6章 投資から考える生産性向上と

持続的な「豊かさ」

# 序

日本は、再び世界と伍する国へと変革できるのか

## ・人口減少と労働力不足

2040年の日本の人口は1億1,284万人と、  
2020年(1億2,615万人)比で約1割減少。

労働力人口は6,002万人(2022年比▲900万人)と  
それ以上の割合で減少する見込み

## ・所得の減少と格差の拡大

日本の1世帯当たり平均所得が名目値で

2015年の545.4万円から2024年に536.0万円へ減少。

所得金額階層別の最頻値が200～300万円層から

100～200万円層へ下がり、所得低下と格差拡大が進む

# 第1節 日本の経済社会が直面する課題

(白書P9)

図表:OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性  
(2024年/38カ国比較)

## ・国際秩序の変容

経済安全保障を確保する取り組み、  
国際分業体制やサプライチェーンの再構築の  
必要性

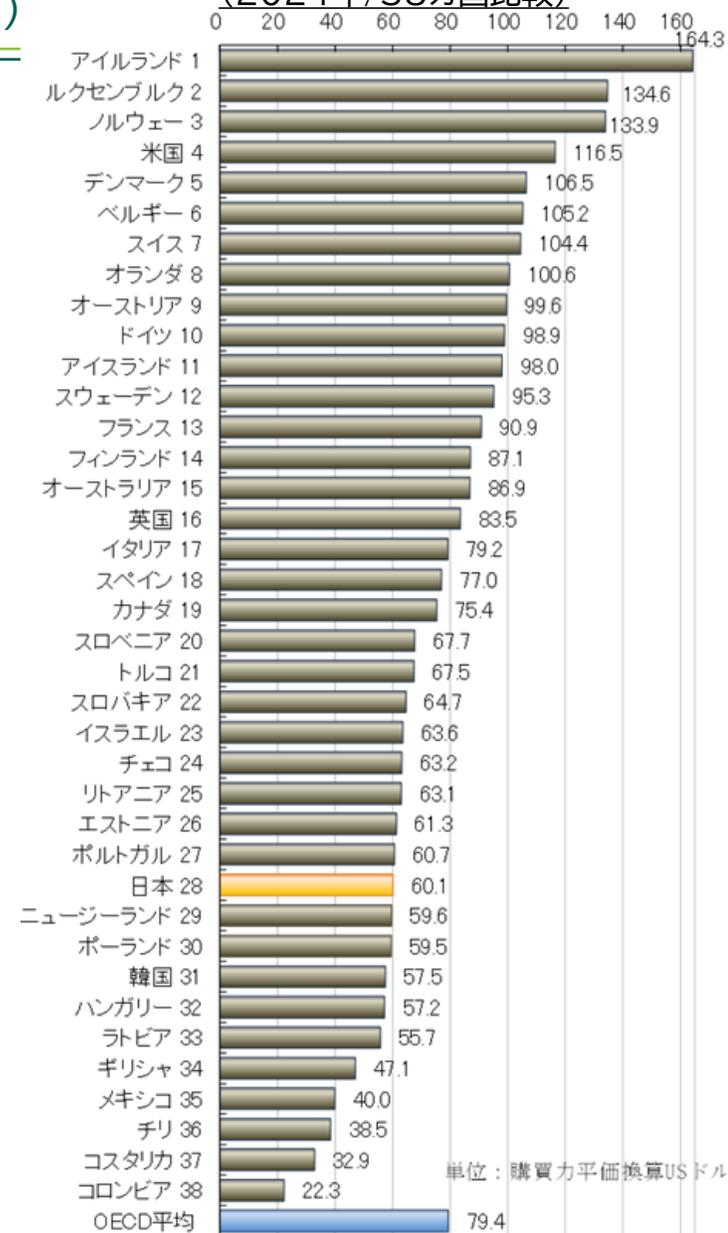
## ・低迷する労働生産性

日本の名目労働生産性はOECD加盟38か国  
中28位、主要先進7か国で最低水準に留まる

…右図表

製造業は米国の約6割強、サービス産業では  
約5割の水準に留まる

…白書p17図表1-1-4



### ・経済の好循環の創出

収益改善が賃金上昇につながり、消費・投資が増加する好循環の持続には生産性向上が不可欠

### ・労働の質の向上

女性・シニアの就業率は上昇しているものの非正規雇用が多く、教育訓練機会も乏しいため、潜在能力の発揮が不十分

### ・新陳代謝の促進、中小企業・サービス産業の底上げ

企業の開廃業率が低く、生産性の高い企業へ労働移動が進んでいない。企業数・従業者数で多くを占める、中小企業・サービス産業の底上げを

## ・AIが変える生産性の構造

これまでの技術革新は主に身体能力の拡張が中心だったが、AIは知的能力の領域まで進出。言語力・計算力など論理的推論で人間を凌駕しつつあり、時間軸・社会構造の変化を迫っている

## ・AI時代における経済社会のあり方

人は社会の中でAIと協働・共生し、自らは人間らしい仕事をし、ウェルビーイングを高める価値創出を先導する。

AIをパートナーとして心や感性で新しいアイデアを創造し、人間にとって新たな価値と豊かさを生み出す

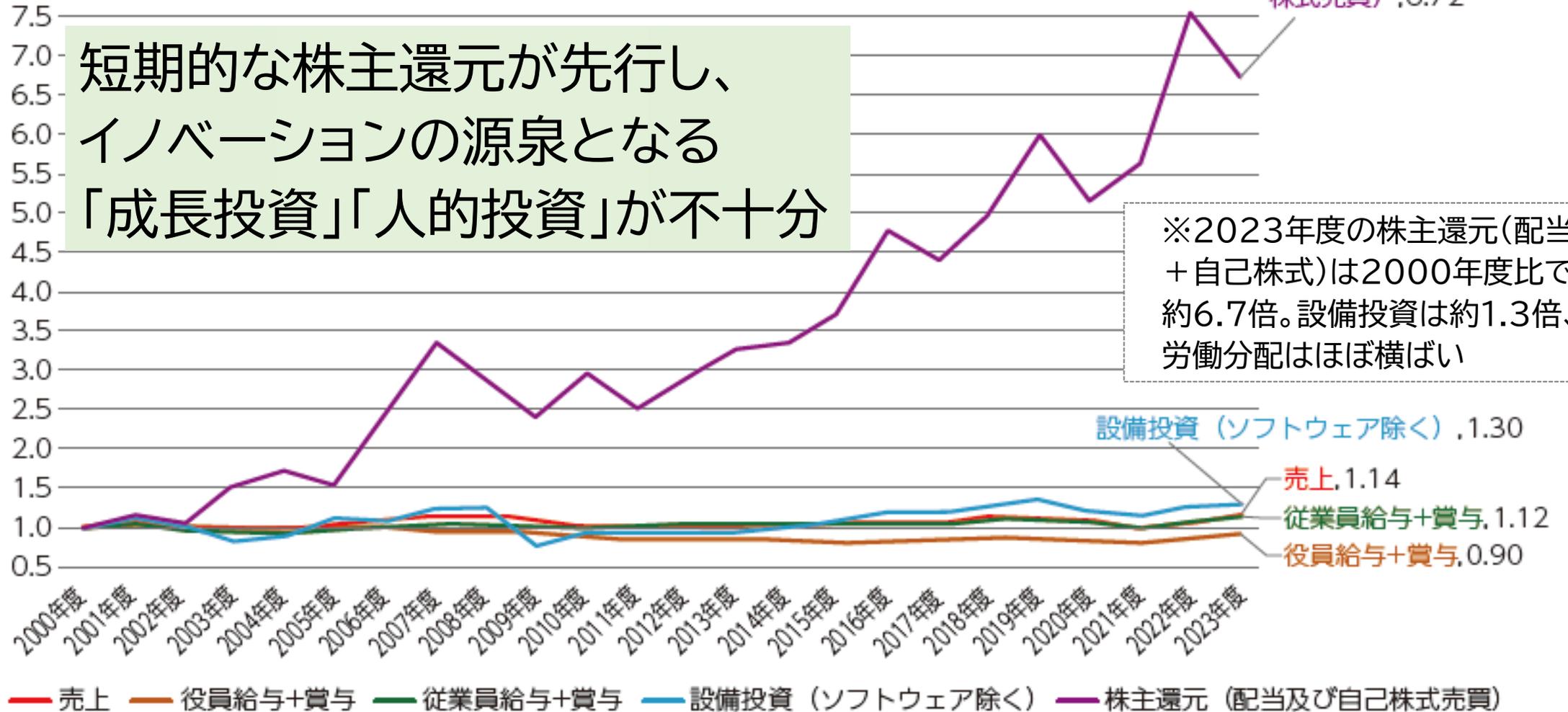
→ウェルビーイングという広い視点から生産性を問い直す必要性

# 第1章 高付加価値経営

人口減少に抗う投資の拡大を通じた一人当たり付加価値の抜本的増大  
(生産性向上)による付加価値総額の成長が不可欠。  
全ステークホルダーのために付加価値を成長させることが経営者の本務

# 第1節 株主還元の実況と課題

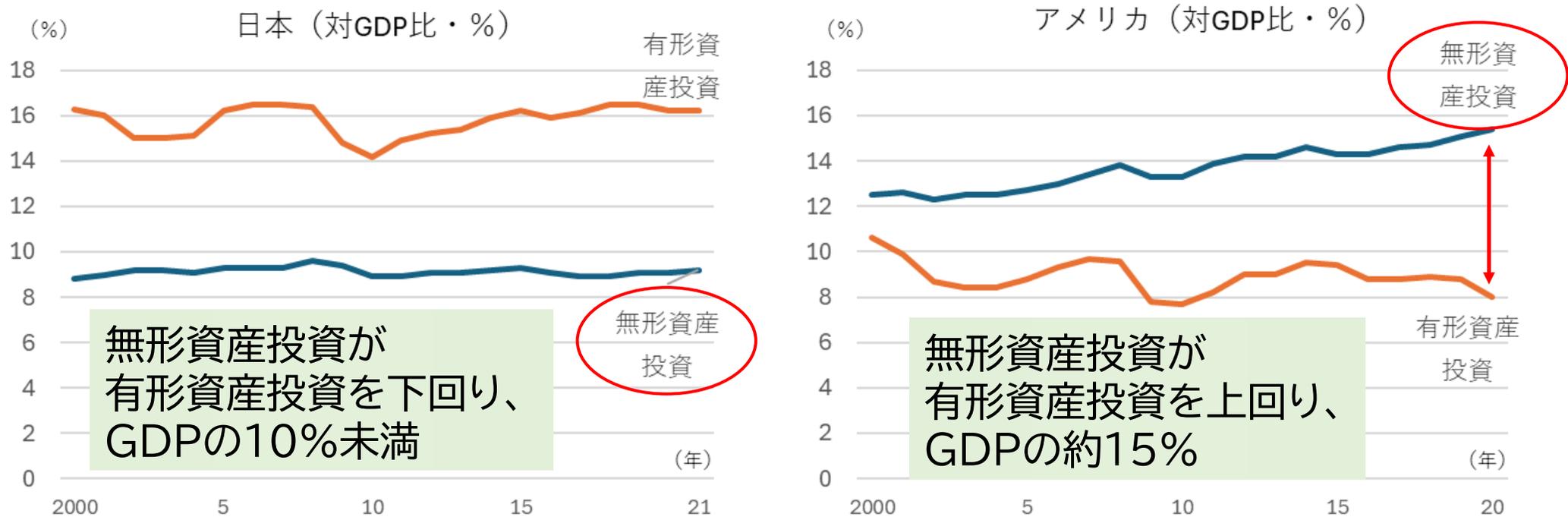
図表:付加価値の分配状況(2000年度=1)



(出所)財務省「法人企業統計」をもとに日本生産性本部作成

# 第2節 高付加価値経営への転換の必要性

図表:有形資産投資vs無形資産投資(対GDP比)・・・日本とアメリカの比較



(出所)内閣府「令和5年度 年次経済財政報告」

**無形資産投資の強化**  
人的資本、知的財産などの無形資産投資を抜本的に拡大

**人的資本投資の拡充**  
リスクリングへの投資拡大、能力開発と生産性向上の好循環で実質賃金の向上

**マルチステークホルダー経営**  
株主、従業員、顧客、取引先、地域社会などマルチステークホルダー経営を実践

## ・中小企業・サービス産業の現状

中小企業は企業数99.7%・従業者数約7割を占めながら、労働生産性は大企業の約半分、GDPの7割超を占めるサービス産業の労働生産性は米国の約半分に留まる。

地方経済では中小サービス事業者が雇用と生活基盤を支えており、地方創生の観点からも喫緊の課題

## ・変革促進のための施策

デジタルリテラシー向上支援、AI導入に係る伴走型コンサルティングの拡充と、業界横断的なデータ共有基盤の整備

→大企業や世界との生産性格差を一気に縮小し得る好機

## 第2章 イノベーションとAI

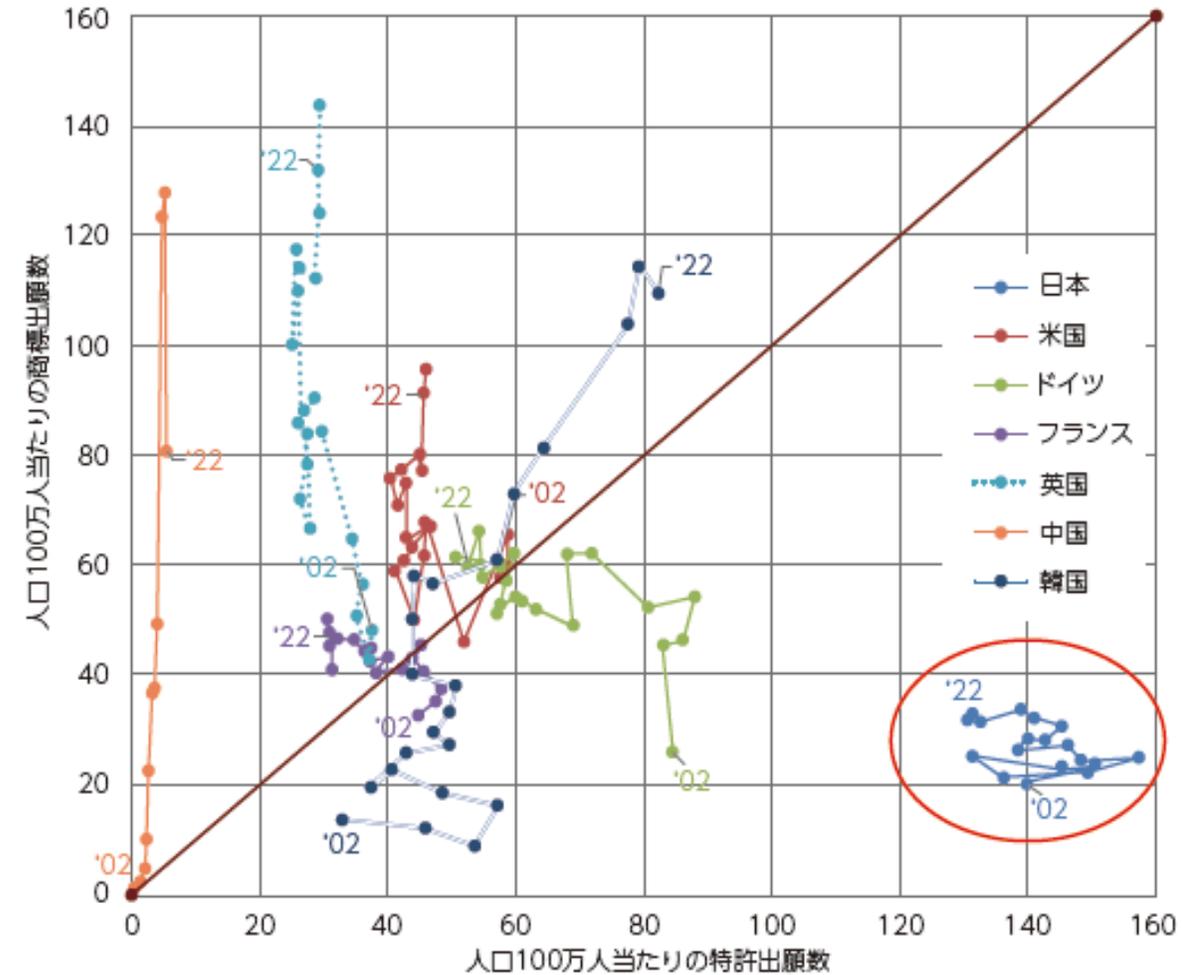
欧米ではAIによる雇用喪失が主な懸念だが、人口減少による労働力不足が深刻な日本ではAIは労働力を補完し生産力を維持向上するパートナー

## ● 日本のイノベーション力の現状

- 研究開発費増加率はG7で最低水準(2000~2023年で1.4倍、米国2.1倍、中国18.1倍)
- 経営資源の流動性が低く、新しいアイデアに資金・人材が集まりにくい。スタートアップは国際的にみて見劣り
- 商標出願数 < 特許出願数であり、技術の社会実装(新製品・サービス上市)が弱い

…右図表

図表: 国境を越えた商標出願と特許出願(人口100万人当たり)



(出所) 科学技術・学術政策研究所(NISTEP)「科学技術指標2025」

## ・イノベーション促進の方向性

イノベーションは、生産性の「分子」に当たる付加価値の増大に貢献する

### 経営資源の流動化と 文化の醸成

経営資源の流動性を高める  
制度改革と、失敗を許容し  
新しい挑戦を歓迎する文化  
の醸成

### スタートアップ企業と 大企業の協業

スタートアップと大企業の  
協業によるアイデアの価値  
増幅と積極的な社会実装

## ・日本のAI戦略

AIはイノベーションを加速する中核技術であり、生産性向上にとって不可欠な役割を担う

### ソブリンAI

汎用AIプラットフォームで正面から競うのではなく、日本固有の強みを活かしたソブリンAI開発

### 特化型AI

日本語ベースのプライベートAI、特定業界の専門知識を組み込んだドメイン特化型AIの開発

### カスタマイズ型AI

企業内データを活用したカスタマイズ型AIは、日本企業の「現場力」との親和性が高い

## ・フィジカルAI・ロボティクスと日本の強み

現実世界の自動化を支えるロボティクス分野は、日本が国際競争力を発揮しやすい領域

製造業で培われた精密加工・センサー技術・制御技術・現場の熟練技能は産業用ロボット・FAで高評価

現場の熟練技能・暗黙知を形式知化してAIに組み込むことが技能継承と生産性・品質両立の鍵

## ・社会全体でのAI活用環境整備

大企業だけでなく、中小企業・地方自治体・一般市民でもAIを活用できる環境整備

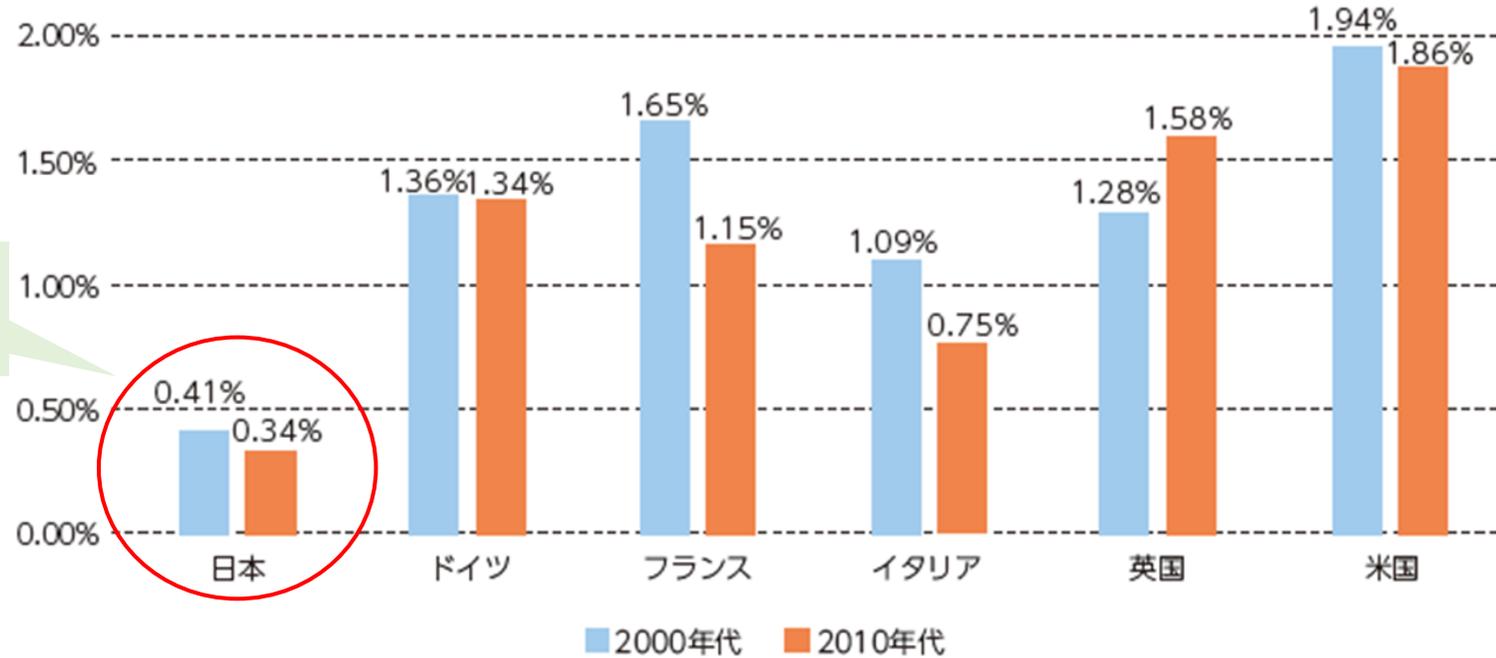
AIの利用コスト低下、使いやすいインターフェース、教育訓練機会の拡大

AIの活用に伴うリスク管理と倫理的・安全な利用のための国際的な仕組みの構築

## 第3章 人材投資と労働市場改革

付加価値創出の主たる源泉は人材であり、企業は賃金とともに人材投資を拡大する必要がある。多様で柔軟な働き方を推進し、労働者が自ら職業能力を身に付け自律的にキャリアを選択できる環境整備が必要

図表: 人的資本投資額/GDP比率の国際比較



諸外国と比べ下回り  
かつ低下している

(出所)宮川努学習院大学教授及び滝澤美帆学習院大学教授がJIP データベース2021及びEUKLEMS/INTAN Prod 2021データベースをもとに推計

## ・人材投資の重要性

付加価値創出の主たる源泉は人材。労働力不足時代には、  
能力開発機会の乏しい企業は働く人に選ばれない

しかし…

## ・企業単独ではリスキリングが難しい

- 技術革新のスピードが速く、一企業単独では十分な教育訓練投資が困難
- 投資した労働者に転職されるリスクから費用対効果が見えにくく、インセンティブが働きにくい
- 中小企業・非正規雇用者への教育訓練機会が提供されにくい構造的問題
- 労働者側も、身に付けた技術・スキルが労働市場で正しく認識されにくいいため訓練インセンティブが生じにくい

そのために必要な・・・

## ・多様な教育訓練機会の整備

### ●OJTの場が消滅するリスクへの対応

→定型業務がAIに置き換えられることで、段取りや調整、業務遂行をする上での暗黙知を習得する場が失われる可能性

### ●初等中等教育では自分で物事を考える力を身につける、職業訓練ではAIの利活用を学ぶという、AI・デジタル教育を広く充実させる

### ●業界団体・産業別労働組合などが、「いつでも学び直せる」環境を提供することが有効

### 円滑な労働移動と多様で柔軟な働き方の推進、AI普及による働き方の変化へ対応が必要

#### ・多様・柔軟な働き方の実現

生産性の高い企業・成長産業への労働移動の円滑化が国全体の生産性向上の鍵

年齢・性別・国籍・障がいの有無にかかわらず、全ての人が能力発揮できる環境整備

税や社会保険の制度は働く人がベストな働き方を選択できるよう就労に中立的に

#### ・AIで変わる働き方とジョブの中身

定型タスク・情報収集・分析業務はAIに置き換えられ、AIを使いこなすマネジメント人材が求められる

エッセンシャルワーカーはデジタル技術を活用し高い賃金を得る「アドバンスド・エッセンシャルワーカー」へ育成

## 第4章 生産性運動三原則

経営者、労働者、および学識者の三者構成により生産性運動は推進されてきた。その基盤になるのが「生産性運動三原則」

わが国の生産性運動が発足以来70年を迎え、  
生産性運動三原則の今日的意義を次のように確認する

## 1. 雇用の維持・拡大

人間とAIの協働・共生により人間の価値を高める仕事を創出する。  
新しい技術の開発と普及を通じ、誰もが能力を最大限発揮できる環境の実現を

## 2. 労使の協力と協議

AI普及に伴う職場や働き方のあり方について、人間尊重と相互信頼の下で労使が協力・協議し解決する。  
社会経済課題について、労使が産業横断的に協議する体制を

## 3. 成果の公正な分配

公正分配は経済全体にとっても個々の企業にとっても成長と分配の好循環の礎である。  
将来の付加価値の源泉として、未来に向けた研究開発や人材投資を

委員長	小林 喜光	日本生産性本部会長/東京電力ホールディングス(株)取締役会長
委員	石村 和彦	産業技術総合研究所理事長
	市川 晃	住友林業(株)代表取締役会長
	翁 百合	(株)日本総合研究所シニアフェロー
	金子 晃浩	自動車総連会長
	菊地 唯夫	ロイヤルホールディングス(株)代表取締役会長
	黒澤 昌子	政策研究大学院大学理事・副学長・教授
	神保 政史	電機連合会長
	清家 篤	日本赤十字社社長/慶應義塾学事顧問
	永島 智子	UAゼンセン会長
	水町勇一郎	早稲田大学教授
	宮川 努	学習院大学教授
	村上 輝康	産業戦略研究所代表
	森川 正之	機械振興協会経済研究所長
	安河内賢弘	JAM会長
	山下 良則	(株)リコー取締役会長



(敬称略・氏名50音順)