

公表時間
12月1日（金）14時00分



2017年12月1日
日 本 銀 行

地域経済報告 — さくらレポート — (別冊シリーズ)

非製造業を中心とした労働生産性向上に向けた取り組み <概要>

本報告は、上記のテーマに関する支店等地域経済担当部署からの報告を集約したものである。

1. はじめに

人手不足感が強まり、長時間労働の是正も求められているもとで、わが国経済の成長力を維持・強化していくためには、

① 女性・高齢者の活躍推進などによる労働供給の底上げ

② 労働生産性(就業者1人または労働時間当たりの付加価値額)の向上

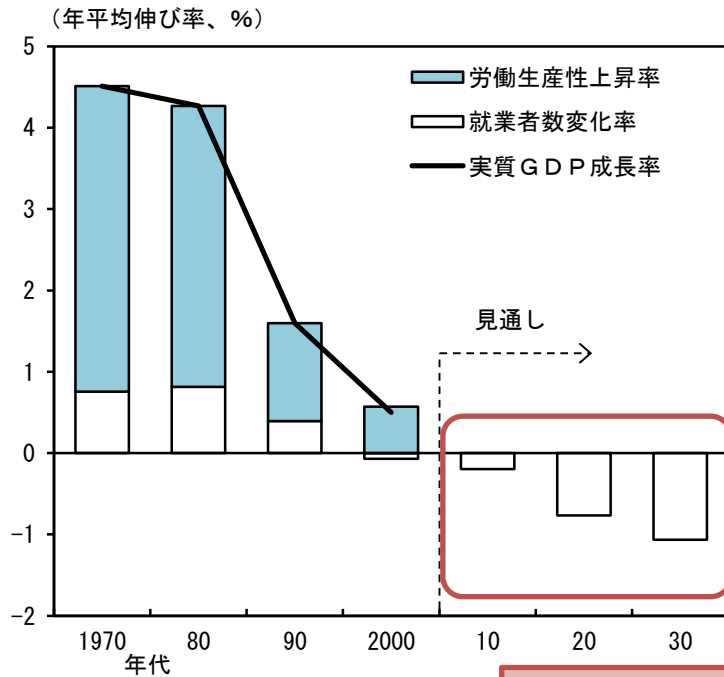
が重要。また、労働生産性は、賃金・物価動向を考えるうえでも重要。

➤ 前回別冊(2017年6月公表)のテーマであった①に続き、今回は②を取り上げる。

GDPや就業者に占める割合が高く、労働生産性向上の余地も大きいとされる非製造業を中心に(製造業の間接部門も一部対象)、特徴的な取り組みや課題を整理。

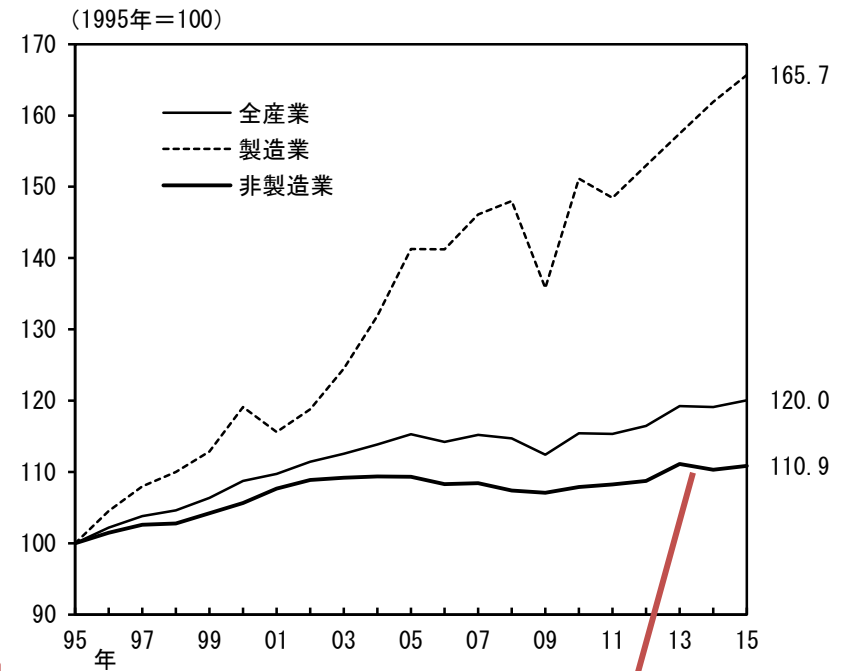
➤ ヒアリング対象先数(概数)は、日本銀行の本支店・事務所を合わせて、約2千先。
ヒアリング期間は、2017年7月～11月前半。

(図表 1) わが国の成長率の推移



労働生産性が一定であれば、わが国のGDPはマイナス成長となる見通し

(図表 2) 実質労働生産性の推移



非製造業の労働生産性は、製造業に比べ、伸び率が低い

(注) 1. 労働生産性は、就業者一人当たりの実質GDP。
 2. 2016年以降の就業者数変化率は、将来人口の推計値（出生中位、死亡中位のケース）と労働力率の見通し（各年齢層・各性別の労働力率が2015年の値で横ばいで推移と仮定したもの）から試算した労働力人口の年平均変化率。
 (出所) 内閣府、総務省、国立社会保障・人口問題研究所

(注) マンアワーベース。
 (出所) 内閣府

2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組み

(1) 基本的な取り組みスタンス

- 個々の企業の置かれた状況によりやや異なるが、全体としては、積極化しているようにうかがわれる。その主な動機は以下の2点に整理できる。

① 人手不足感の強まりと、そのもとでの賃金上昇圧力を、労働生産性向上で吸収しようとする動き

➤ 最低賃金の上昇等が企業の取り組みを促している面もある。

[主な声]

- 「消費者の節約志向等から、**人件費上昇分の販売価格への転嫁は困難**。このため労働生産性向上に継続的に取り組む」[小売<福島>]
- 「**最低賃金の上昇、社会保険の適用対象拡大**による人件費負担増加もあり、生産性向上の取り組みを積極化」[小売<札幌>]

② 各種の環境変化に直面する中で、中長期的・戦略的な視点で労働生産性、ひいては収益力の向上に取り組もうとする動き

[主な声]

- 「ネット販売大手の生鮮食品分野参入など、業種の垣根を越えて競合が激化する見通し。その対抗策としても、生産性向上が課題」[小売<本店>]
- 「将来は人口減少等から売上高が損益分岐点を下回って減少すると予想。このため、収益確保を企図したコスト削減策を積極化」[小売<鹿児島>]

➤ ①・②ともに、昨今の技術革新も企業の取り組みを後押し。

- ただし、中小企業では、需要の先細り懸念などから、労働生産性向上に必要な投資に消極的な先も少なからず存在。

[主な声]

- 「IT投資は負担が大きい割に、効果が不透明」[建設<福島>]
- 「将来的には人口減少による需要の先細りが懸念されるため、省力化投資を含めた新規の投資は行わない方針」[製造業<那覇>]

(2) 具体的な取り組み

- 労働生産性は、労働投入量（総労働時間数または従業員数）1単位当たりの付加価値額（≒粗利）である。このため、労働生産性向上に向けた取り組みは、**(イ)労働投入量の節約**と、**(ロ)付加価値額の増大**、の2つに大別できる。



(イ) 労働投入量の節約 … 分母を減らす取り組み

- (A) 「省力化投資」
- (B) 「ビジネス・プロセスの見直し」

(ロ) 付加価値額の増大 … 分子を増やす取り組み

- (C) 「新たな商品・サービスをはじめ、利益率の高い分野へのシフト」
- (D) 「稼働率の引き上げ」

余白ページ

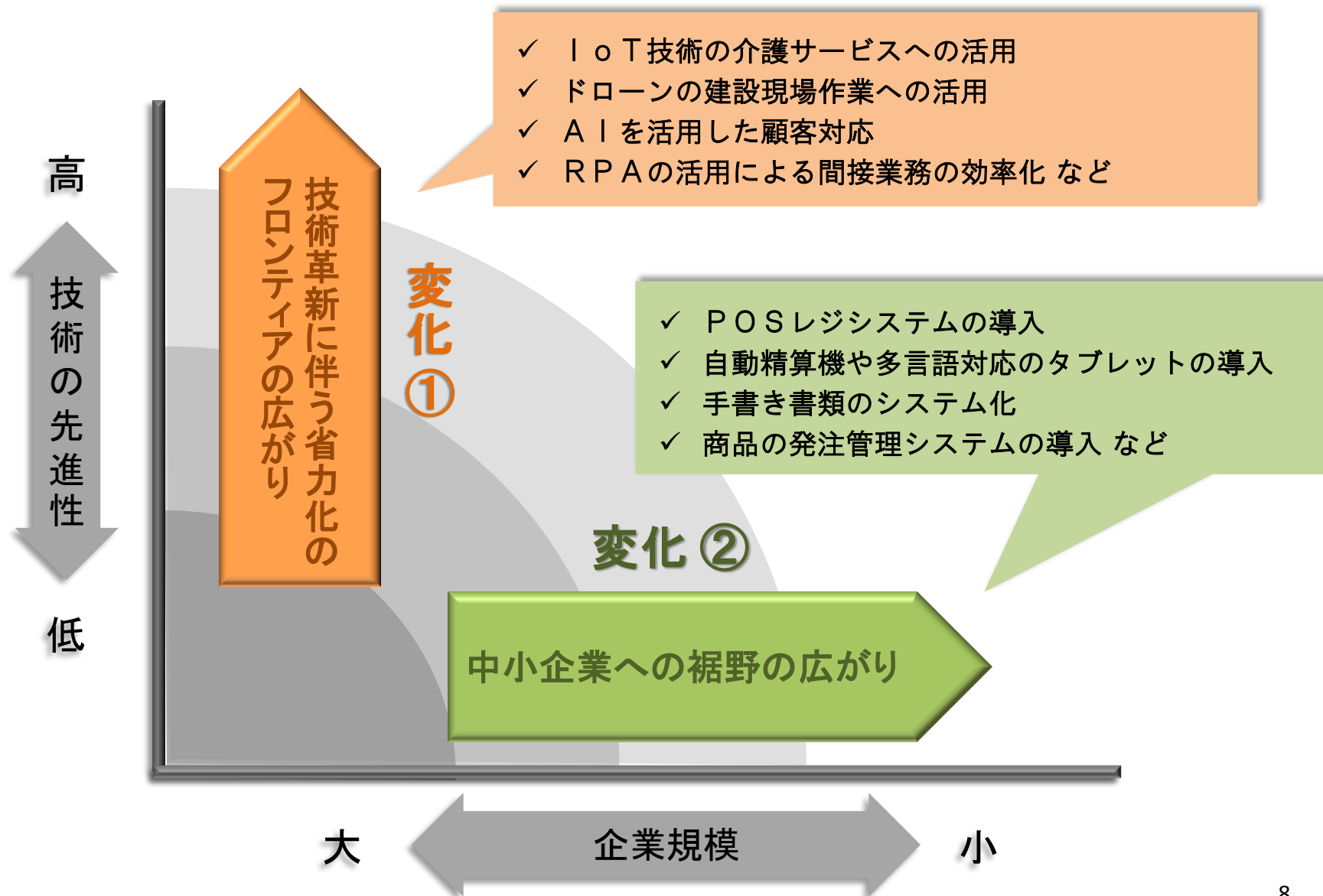
(イ)労働投入量の節約

(A) 省力化投資

- 幅広い業種で、特性の違い等を反映し、多様な省力化投資が行われている。

業種	特徴的な取り組み事例
卸・小売	セルフレジ・セミセルフレジの導入、電子マネーに対応した決済端末への入れ替え、調理業務の拠点集約、店舗との間で在庫照会・発注が可能なオンラインシステムの導入
飲食	POSレジシステムの導入、自動釣銭機の導入、セントラルキッチン化、調理ロボットの導入、タッチパネルを通じたオーダー受付
宿泊	全客室へのタブレットの配備、予約管理システムの導入、接客ロボットの導入
運輸	自動倉庫の導入、共通パレット化の推進、IoTを活用した交通インフラの老朽化度合いの把握
建設	BIM (Building Information Modeling) の導入による設計・施工の管理効率化、IoTによる建設資材の運行管理システムの導入、ICT建機の導入、ドローンを活用した測量や危険個所の点検
不動産	モデルルームのVR(仮想現実)化
医療・介護	情報共有システムの導入によるスタッフ間の連携強化、センサー技術や介護ロボットの活用
ソフトウェア開発	システム開発の自動化ツールの導入
電力・ガス	IoTを活用したプロパンガスの自動検針
農業	AI技術を活用した野菜の栽培・管理、トラクターへの自動操舵装置の取り付け
その他 (業種横断的な事例も含む)	AIを活用した顧客照会対応や採用面接、RPA(Robotic Process Automation)を活用したホワイトカラー業務の一部自動化、システム統合による内部管理業務の効率化、社内資料の電子化・ペーパーレス化

- こうした幅広い事例の中で、このところの主な変化は、以下の2点。



① 技術革新に伴う、省力化のフロンティアの広がり

- AIやIoTなどの新技術が実際のビジネスに応用できるようになった結果、従来、人手に頼らざるを得ないとされてきた業種や業務分野でも、省力化に取り組む動きが広がりつつある。

事例1 … IoT技術の介護サービスへの活用 [医療・福祉<福島>]

福祉施設の全てのベッドに、IoTを活用した体動センサー（入居者の心拍数や体温、呼吸数等を遠隔で常時管理するセンサー）を設置。

これにより、入居者の異常時に迅速な対応が可能になったほか、勤務負担が大きい夜間の巡回を従来の3分の2の人員で実施できるようになった。

事例2 … AIを活用した顧客対応 [宿泊<横浜>]

宿泊客の質問の予想や回答検索の最適化ができるAIツールを導入。

これにより、コールセンターへの問い合わせが減少し、残業時間の多い同部門スタッフの負荷を軽減することに成功。

事例3 … RPAの活用による間接業務の効率化 [製造業<京都>]

経理や人事などの間接部門でRPAを導入。

これにより、従来は人間が行っていた複数のソフトウェアを跨ぐ転記作業を自動化できるようになり、より少ない人員で効率的に事務を遂行できるようになった。

② 中小企業への裾野の広がり

➤ 人手不足感・人件費上昇圧力の高まり等を背景に、従来、機械化が相対的に遅れていた中小・零細の非製造業でも、省力化投資に踏み切る動きがみられる。

- 短観(2017年9月調査)でも、中小企業の2017年度のソフトウェア投資額は、前年度比+22.4%(製造業:同+22.9%、非製造業:同+22.3%)と大幅な増加計画となっており、省力化に向けたシステム導入等の動きを反映しているとみられる。

事例4 … POSレジシステムの導入 [飲食<本店>]

従来の手書き伝票と手入力レジに代えて、POSレジシステムを導入。

この結果、従来と同じ業務を6割の人員で対応できるようになった。

事例5 … 手書き書類のシステム化 [医療・福祉<前橋>]

従来は手書きしていた各種書類をシステム化した。

これにより、職員の負担が軽減され、介護サービスに専念できる環境が構築できた。

(B) ビジネス・プロセスの見直し

- ビジネス・プロセスの見直しについても、幅広い業種で多様な取り組みがみられる。

- ・ 付加価値額の増大に結びつきにくい業務の縮小・廃止
- ・ 内部管理事務の簡素化
- ・ 従業員の働き方の見直しを通じた長時間労働の是正と業績向上の両立
- ・ 店舗運営の標準化・マニュアル化
- ・ 一部業務のアウトソーシング
- ・ 作業・業務の集約化
- ・ 店舗スタッフの動線の見直しなど地道な業務効率化
- ・ ビッグデータ等を活用した業務効率化
- ・ 人材育成等による従業員のマルチタスク化
- ・ 人材再配置

- こうした中で、このところの注目すべき変化は、次の3点。

① 付加価値額の増大に結びつきにくい業務の縮小・廃止

事例6 … 部屋食の取りやめや配膳の簡素化 [宿泊<広島>]

手間や人手がかかる部屋食をやめ、レストラン食に変更したほか、刺身の盛り付け方法を1人前の小皿から数人分の大皿に変更するなど配膳方法を簡素化した。

この結果、従業員の作業効率が改善したほか、負担軽減により離職率も低下した。

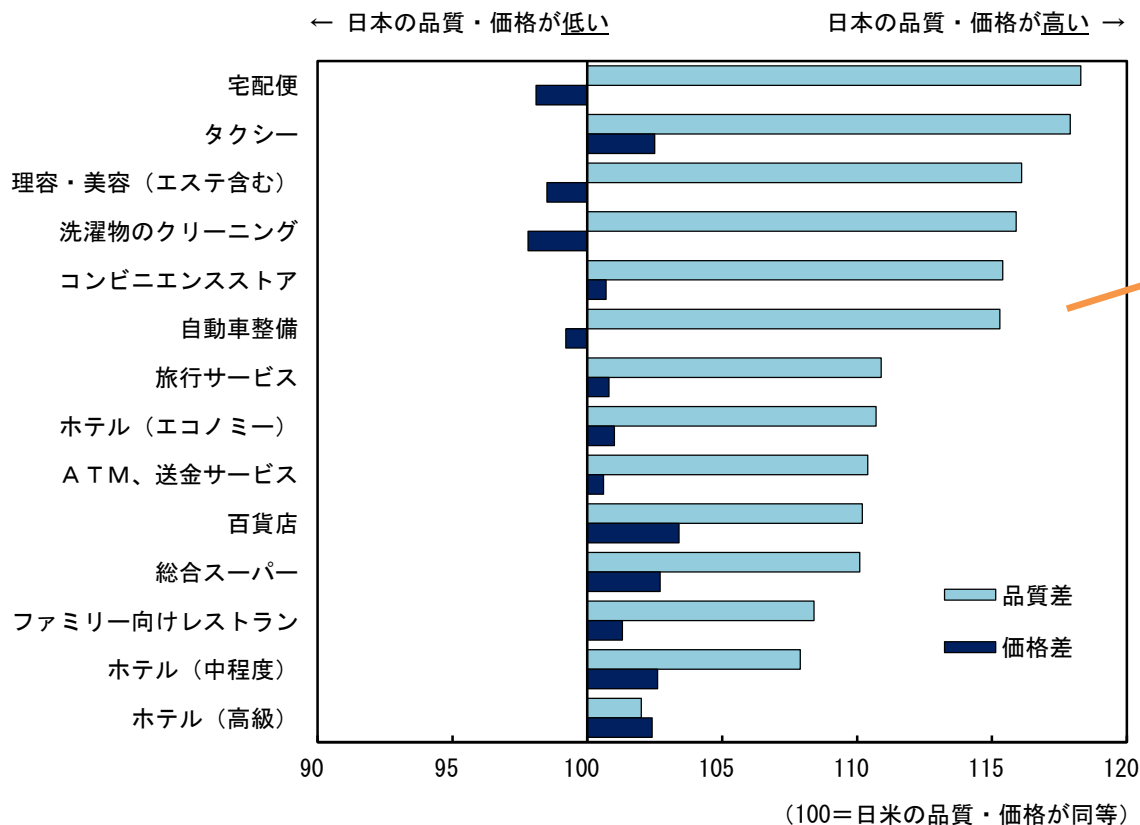
- 見直し対象となる業務には、対顧客だけではなく、社内における事務系の仕事も含まれる。

事例7 … 旅費精算事務の簡素化 [卸売<本店>]

従来は、全ての旅費精算の内容を2名体制で悉皆的にチェックしていたが、一定額以上の案件を除き、原則として抽出方式に変更した。

この結果、内部管理事務が相応に削減され、関係部署の作業効率化につながった。

(図表3) サービスの品質と価格の日米比較



わが国のサービスは、米国に比べ品質が高い一方で、それが十分に価格に反映されていない可能性

(注) 1. 米国滞在経験のある日本人の回答 (有効回答数: 480)。
 2. 掲載しているサービス項目は、計28分野から当テーマに関係が深いと考えられる14分野を抜粋したもの。
 (出所) 公益財団法人日本生産性本部「サービス品質の日米比較」(2017年)

② 従業員の働き方の見直しを通じた長時間労働の是正と業績向上の両立

- 大企業を中心に、従業員の働き方の見直しを通じて、長時間労働の是正と業績向上を両立させている事例がみられる。

事例8 … 働く場所・時間を社員が自由に選べる勤務制度の導入 [卸売<本店>]

従業員が自分の生活環境に合った働き方ができるよう、勤務場所・時間を自由に選べる新しい勤務制度を導入し、大半の従業員が制度を利用している。

導入後、残業時間が対前年で1割以上減少する中でも、業績は向上している。

- 人材の多様化に伴い、従業員の適性や勤務上の制約も多様化する中で、それに対応する形で業務を細分化し、担当割の最適化を図る動きがみられる。

事例9 … 業務の細分化 [小売<松江>]

商品補充に特化したパート職員（主に高齢者）を募集・採用。商品補充業務は、もともと接客の合間を縫って行っていたため、作業効率が低下しがちであったが、当該職員に業務を移管したことにより、正社員が接客に集中できるようになるなど、全体の業務の効率性が向上した。

③ 現場の経験に加え、ビッグデータ等を活用した業務効率化余地の把握・分析

- ビッグデータ等を活用することで、業務効率化の余地をより精緻に把握・分析し、成果に結びつけている事例がみられる。
 - 従来は、現場の経験に頼っていたのに対して、定量的なデータに基づく分析をも駆使することで、より高い次元での効率化を実現している点は新たな変化と言える。

事例10 … ビッグデータを活用した業務運営の効率化 [対個人サービス<本店>]

店舗管理システムから得られたビッグデータを活用して接客効率の改善に取り組んでいる。本部で各店舗の全スタッフの稼働状況等をリアルタイムで把握しており、これらの分析データを必要に応じてエリアマネージャーに還元することで、スタッフの機動的な配置調整や指導等に活用し、業務効率化につなげている。

余白ページ

(ロ)付加価値額の増大

(C)新たな商品・サービスをはじめ、利益率の高い分野へのシフト

- 比較的新しい市場 — いわゆる「ブルーオーシャン」 — を中心に、積極的な取り組みがみられる。

事例11 … インバウンド客向けのユニークなサービスの展開 [運輸<本店>]

地域の観光振興策と連携したユニークな定期運行バスや海外客にも対応可能なリムジンサービスのように「他社にできないサービス」を提供。

この結果、インバウンド事業で先行者利益を得ることができている。

事例12 … AIを用いた新たなサービスの提供 [対事業所サービス<本店>]

独自開発した人工知能エンジンを活用して、ファンドマネージャーの行動を学習し、自動で投資銘柄を選定するシステム等の提供を開始した。

金融機関を中心に導入企業が増加傾向にあり、事業拡大につながっている。

(D)稼働率の引き上げ

- 運輸業のうち、従来、積載効率の低さが課題となっていた先を中心に、積極的な取り組みが目立つ。

事例13 … 貨客混載 [運輸<松本>]

路線バスで旅客と荷物を同時に輸送する「貨客混載バス」の運用を試験的に開始。実績は上々で、収益の改善につながっていることから、試験運用の結果も踏まえつつ、対象路線の拡大を検討していく方針。

事例14 … 中山間地域での共同配送 [運輸<松江>]

人口減少が進んでいる中山間地域で、同業他社との共同配送を実施している。これにより、トラック1台当たりの運送効率が改善しており、中山間地域でのサービス維持にもつながっている。

3. 先行きの見通し

(1) 労働生産性向上の見通し

- 全体としては、労働生産性向上に向けた積極的な取り組みが続く可能性が高い。主な理由は、以下の2点。

① 多くの企業では、人手不足感や人件費上昇圧力が高まる一方、販売価格を引き上げにくい状況が今後も続くとみていること。

② 先進各国との生産性格差や、最近の技術革新による省力化のフロンティア拡大を考えると、わが国非製造業の労働生産性の向上余地自体は大きいと考えられること。

- 実際、「労働生産性向上の余地自体は大きい」との声が少なくない。

事例15 … 省力化投資による労働生産性の伸びしろは大きい [小売<高知>]

現在は一部店舗にのみセルフレジを導入しているが、消費者（特に高齢者）がセルフレジに慣れたと判断できれば、他店舗にも順次導入していく予定。

また、ICチップの開発が進み、実用化の目途がつけば、レジ業務が完全に機械化され、大幅な人件費の削減が行えると考えている。

事例16 … 建設業でのICTの活用はまだ試行段階 [建設関連<新潟>]

ICT活用工事などの取り組みはまだ試行段階。今後、発注者・受注者双方の検証を経て、本格的な導入を迎える。技術者の高齢化がそれを後押しする。

- ただし、運輸業や飲食業等のうち、先行して効率化に取り組んできた先や、業務の性質上、効率化が困難な先からは、「さらなる労働生産性向上の余地は乏しい」との声も聞かれている。

事例17 … 積極的に省人化を進めてきたため、労働生産性向上の余地は限定的 [飲食<大阪>]

これまで積極的に省人化投資を進めてきた結果、省人化投資による追加的な生産性向上の余地は乏しくなっている。

- これらを踏まえると、人口減少が続くもとでも、労働生産性向上による成長率の下支え効果が、ある程度期待される。ただし、以下の2点には留意が必要。

① 潜在的には労働生産性向上の「余地」が大きいとはいえ、それを実現するにあたっては、乗り越えるべき課題が少なくないこと。

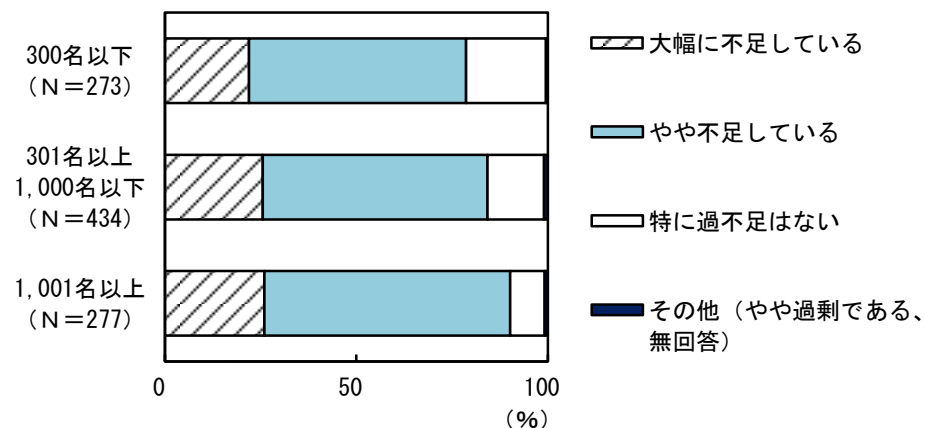
企業から聞かれたさらなる労働生産性向上に向けた主な課題

■ ITリテラシーの高い人材確保

■ 取引先や顧客の理解・協力

■ 社内の意見調整

(図表4) IT人材の充足状況
(従業員規模別)



(注) 調査対象は、IT企業を除く上場企業3千社。
(出所) 独立行政法人情報処理推進機構「IT人材白書2017」

ITリテラシーの高い 人材確保

取引先や顧客の 理解・協力

社内の意見調整

事例18 … 人手不足感の強い
中小企業ほど、ITに詳しい
人材が不足 [対事業所サー
ビス<本店>]

RPAへのニーズは、本来、
人手不足感が強い地方や中小
企業の方が強いはず。ただ、
地方や中小企業にはRPAを
導入した後の維持管理を担え
る人材が揃っていないことが
ネックとなっている。

事例19 … 運輸業の労働生産
性向上には、荷物の受取側
の協力が必要 [運輸<金沢
>]

積荷の配送先や倉庫会社の
受取体制が整っていないため
に、荷待ち時間が3時間以上
も発生するケースが少なくない。
これがトラック運転手の
生産性を下げる大きな要因と
なっていることから、配送先
などに受取体制の整備を要請
している。

事例20 … 過去の経験に頼っ
た経営に固執し、ITの導
入に消極的 [行政機関による
見方<那覇>]

当地の中小・零細企業では、
創業者の社長が営業活動の強
化により収益を確保してきた
過去の成功体験にとらわれ、
息子などの後継者がITの導
入などを提案しても、反対す
るケースが多い。

② 人口減少を見据えた企業の自主廃業の動きは、事業承継の成否等に依存して、マクロの労働生産性にプラスにもマイナスにも影響し得ること。


- 既にみたとおり、人口減少は、人手不足感の強まりや賃金上昇圧力を通じて、企業が労働生産性向上に取り組む重要な動機となっている。
- その半面、大都市圏を除けば、今後到来する「本格的な人口減少局面」をも視野に入れて、自力での事業継続を断念する企業も少なくない。
- この場合、仮に、
 - (a) 有用な技術や従業員が比較的生産性の高い企業へとスムーズにシフトしていけば、マクロの労働生産性向上につながる一方、
 - (b) 有用な技術が途絶したり、長期の失業で従業員の能力やスキルが低下したりすると、マクロの労働生産性は低下してしまう。
- そのため、企業の持つ有用な経営資源が、行政や地域金融機関によるサポート等を通じてスムーズに他の企業に承継されていくことが望まれる。

余白ページ


(2) 当面の物価に及ぼす影響

- 労働生産性の向上を実現している企業では、人件費上昇分の吸収を通じて値上げ圧力を抑える方向に働いている、とする先が多い。一方、運輸業や飲食業等のうち、労働生産性の向上余地が乏しいとする一部の先では、コスト上昇を販売価格に転嫁する動きもみられ始めている。

事例21 … 人件費上昇分は労働生産性向上により吸収可能 [小売<福岡>]

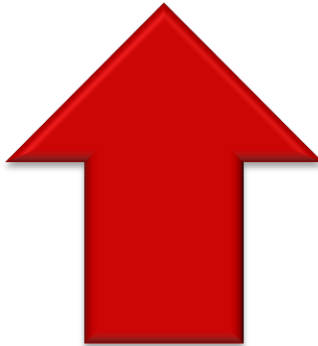


人件費は前年比3%程度上昇しているが、機械化・システム化等により物流・仕入コストを削減することで人件費上昇分を吸収しており、競争力のある販売価格を維持することができている。今後も最新技術を駆使して省人化・効率化を進めていく方針であり、最終的には無人店舗の展開も視野に入れている。



事例22 … 深刻な人手不足を受けて、値上げを打ち出し [運輸<本店>]

人手不足が深刻で、人件費も増加傾向にある。これを労働生産性の向上だけでカバーするのは困難であるため、目下、最低15%の引き上げを目標に全面値上げを打ち出しており、既に多くの顧客に受け入れてもらっている。



- また、値上げをした企業からは、人手不足に関する認識が世間に浸透する中で、値上げを許容する雰囲気醸成されつつあるとの声も聞かれる。さらに、「同業他社で値上げに成功する先が出てきたら、追随したい」とする先もある。

事例23 … 値上げに対する世間の理解が深まりつつある [飲食<名古屋>]

運輸業での人手不足や長時間労働の是正などが世間の注目を集める中で、必要な値上げを実施することへの理解が社会全体で深まりつつある。こうしたもとで、当社では人件費を中心とした店舗運営費の上昇を受け、2016年末以降、順次値上げを実施している。

事例24 … 同業他社で値上げの動きが広がれば、追随を検討 [飲食<本店>]

他社との競合が激しく、人件費や食材価格の上昇分を販売価格に反映できていないが、最近の外食業界の値上げ報道に対して世間の反発は少ないように見受けられるため、仮に今後、値上げの動きが広がれば、当社も後追いする形で値上げしたいと考えている。

4. まとめ

- 企業の労働生産性向上に向けた取り組みは、全体として積極化している。
- 背景には、人手不足感・賃金上昇圧力が高まる一方、販売価格への転嫁が難しい現状がある。また、新興企業との競合激化などの環境変化により、労働生産性、収益力向上の必要性も高まっている。ただし、中小企業を中心に、需要の先細り懸念等から、労働生産性向上のための先行投資に消極的な先も依然存在する。
- 労働生産性向上の具体策としては、省力化投資が、①技術革新に伴うフロンティアの拡大、②中小企業への裾野の広がりを伴いつつ、増加している。また、ビジネス・プロセスの見直しも、①不採算業務の縮小・廃止、②従業員の働き方の見直しを通じた長時間労働の是正と業績向上の両立、③現場の経験に加え、ビッグデータ等を活用した業務効率化など、様々な取り組みが広がっている。
- 潜在的な労働生産性向上の余地自体は大きいとの声が少なくないことから、今後も積極的な取り組みが続く見通し。ただし、IT人材不足の制約等を指摘する中小企業の声には留意を要する。
- 物価との関係では、労働生産性向上が人件費の吸収を通じて当面の値上げ圧力を抑える方向に働いているとの声が多い。一方、運輸業や飲食業等のうち、労働生産性の向上余地が乏しいとする一部の先では、コスト上昇を販売価格に転嫁し始めている。また、値上げに対する理解が進みつつある、同業他社が値上げすれば追随したい、とする先もみられる。

労働生産性向上に向けた企業の取り組みの概観

労働生産性を向上させるためには、

- ・ **労働投入量の節約** (=分母を小さくする取り組み)
- ・ **付加価値額の増大** (=分子を大きくする取り組み)

が必要。

<付加価値額を増大させる取り組み>

新たな商品・サービスをはじめ、利益率の高い分野へのシフト ⇒ P17

稼働率の引き上げ ⇒ P18

労働生産性 ↑

=

付加価値額 ↑

(=粗利=売上高-原材料費等の中間投入)

労働投入量 ↓

(総労働時間数または従業員数)

<労働投入量を節約する取り組み>

①省力化投資

IoT、AIなどの新技術を活用した各種設備の導入 ⇒ P7

幅広い業種において、各々の業種特性を反映して、多種多様な省力化投資が行われている。

②ビジネス・プロセスの見直し

付加価値額の増大に結びつきにくい業務の縮小・廃止 ⇒ P12

従業員の働き方の見直しを通じた長時間労働の是正と業績向上の両立 ⇒ P14

現場の経験に加え、ビッグデータ等を活用した業務効率化余地の把握・分析 ⇒ P15

【参考】 その他の関連事例

<技術革新に伴う、省力化のフロンティアの広がり>

1	建設 (仙台)	【ドローンの建設現場作業への活用】 現場で測量用ドローンを積極的に導入し、労働投入量の削減を図っている。従来は2名以上の技術者が長時間作業する必要があったが、1人で精度の高い測量を短時間で行うことが可能となった。
2	宿泊 (長崎)	【ロボットの接客業務への活用】 接客業務において、ロボットの活用を推進することで、新たなエンターテインメント性を提供しつつ、オープン当初の4分の1の人員による運営が可能になった。
3	飲食 (神戸)	【SNSを活用した社内会議の効率化】 社内SNSを導入し、これまで一堂に会して実施していた定例会議をグループチャットで行うことなどにより、労働生産性を向上させている。
4	飲食 (本店)	【レジ周辺機器の入れ替えによるレジ業務の効率化】 顧客の利便性向上や作業効率の改善を企図して、レジ周辺機器の全面入れ替えを実施し、電子マネーやクレジットカードに対応可能な決済端末を新たに導入した。

<中小企業への裾野の広がり>

5	宿泊 (釧路)	【自動精算機や多言語対応のタブレットの導入】 自動精算機や多言語対応のタブレット端末を導入した結果、フロント人員を削減することができ、人手不足の緩和につながった。
6	飲食 (静岡)	【商品の発注管理システムの導入等】 売上や商品の発注管理等のシステム化や高性能調理機械の導入など生産性向上に向けた取り組みを精力的に実施している。
7	運輸 (熊本)	【自動倉庫の導入】 荷物の到着から保管までほとんどの作業がコンピュータで管理され、自動化された倉庫を新設。倉庫内の作業員は従来の半分程度になった。

<付加価値額の増大に結びつきにくい業務の縮小・廃止の事例>

8	飲食 (福岡)	<p>【採算の悪い深夜営業の縮小】</p> <p>来店客の少ない深夜帯の人手確保が難しくなったことから、深夜営業を廃止したうえで、人員を日中勤務にシフトさせた。これにより、来店客のピーク時間帯の客の回転率が向上し、減収ながらも増益を実現している。</p>
9	小売 (水戸)	<p>【社内資料作成における完成度の割り切り】</p> <p>社内資料を作成する際、細部にこだわって修正を繰り返すことに無駄が生じていたため、「ほどほど」で割り切る取り組みを進めている。</p>
10	宿泊 (横浜)	<p>【サービスの一部取りやめ】</p> <p>人手確保の困難化を背景に、部屋食の提供を取りやめたほか、客室案内や宿泊客の履物の出し入れ、布団の上げ下ろしといったサービスも行わないこととした。</p>

<従業員の働き方の見直しを通じて長時間労働の是正と業績向上を両立する動き>

11	金融機関 (鹿児島)	<p>【働き方の見直し】</p> <p>長時間勤務に陥りがちな夜間の時間外労働を抑制し、メリハリのある勤務を促すことで職員の生産性向上を図る考えから、朝型勤務・インターバル勤務を導入したほか、<u>19時以降の時間外勤務を原則禁止</u>とした。これを受けて会議時間の短縮など様々な効率化が進められており、<u>業績を確保しつつ時間外給与が前年比3割程度減少</u>するなど、成果が出ている。</p>
----	---------------	---

<ビッグデータ等を活用して業務効率化余地を把握・分析する動き>

12	医療・福祉 (北九州)	<p>【定量的なデータに基づく業務効率化】</p> <p>外部機関と連携して、介護職員や利用者の居室等に各種センサーを取り付け、「<u>職員の状態</u>」や「<u>介護現場の状況</u>」をデータ化した。職員の業務内容の記録と照合した結果、勤務時間の1割が介護記録の作成に費やされていることが判明したため、当該業務の効率化を進めている。</p>
----	----------------	--

<新たな商品・サービスをはじめ、利益率の高い分野へのシフト>

13	宿泊 (札幌)	<p>【利益率の低い団体客から利益率が高い個人客へのシフト】</p> <p>外国人観光客の旅行スタイルが個人旅行に移行しつつあることを踏まえ、<u>旅行代理店を通じた客室販売を抑制</u>することで、利益率の低い団体客を削減している。これによって個人客の取り込みが増え、<u>利益率向上につながっている</u>。</p>
14	経済団体 による見方 (松江)	<p>【潜在ニーズの掘り起こし】</p> <p>ある理髪店では、女性にも<u>顔剃りニーズ</u>があることに着目し、女性専用の入口やブースを設置したほか、女性理容師を採用するなどしたところ、<u>女性客が増加している</u>。</p>
15	水産業 (大分)	<p>【ブランド化】</p> <p>地域に古くから伝わる、漁期が非常に短いひじきを、収穫方法や製法の特徴等が消費者に伝わるように分かりやすくストーリーを立ててPRすることで、他社製品との差別化に成功。商品評価が年々高まっている。</p>

<稼働率の引き上げ>

16	運輸 (神戸)	<p>【貨客混載】</p> <p>大手運輸業者と提携し、路線バスを配達に利用する<u>貨客混載</u>を開始した。乗客数が少ない路線のバスの空きスペースに一般貨物も併せて積載する取り組みであり、乗客の運賃に加え、貨物の運送料も受け取れるため、<u>輸送効率が改善している</u>。</p>
17	運輸 (鹿児島)	<p>【貨客混載】</p> <p>人口減少が進む山間部を中心に旅客輸送だけではバス路線の維持が難しくなっている。こうしたもとで、当社路線バスの空きスペースを利用して大手運輸業者の荷物を輸送する<u>貨客混載</u>の取り扱い路線を拡大しており、旅客減少に伴う運賃の減収を<u>貨物輸送の手数料</u>で補っている。</p>
18	宿泊 (大分)	<p>【客室稼働率の引き上げ】</p> <p>当地を訪れるインバウンド客は、国によってハイシーズンが異なるため、<u>国ごとにプロモーションの強化時期</u>を変えることで、年間を通じた客室稼働率の底上げを図っている。</p>