



日本銀行のレポートから

日本銀行では、本支店・事務所が企業への聞き取り調査等を通じて行っている各地域の経済金融情勢に関する調査の結果を、「地域経済報告」（さくらレポート）として、年4回（1月、4月、7月、10月）の支店長会議の機会ごとに取りまとめています。また、今回取り上げる「地域経済報告」（さくらレポート）別冊シリーズは、地域経済の中長期的な構造問題に重点を置き、その時々々の景気情勢に焦点を当てている「地域経済報告」を補完する位置づけの調査です。

*全文は日本銀行ホームページに掲載されています。<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm>



「地域経済報告」（さくらレポート）

I. 各地域の

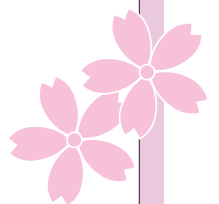
景気判断の概要

— 二〇二三年一月 —

各地域の景気の総括判断をみると、資源高の影響などを受けても、供給制約の影響が和らぎ、感染抑制と経済活動の両立も進むもとで、多くの地域で「持ち直している」「緩やかに持ち直している」などとしている。

	【22/10月判断】	前回との比較	【23/1月判断】
北海道	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
東北	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
北陸	基調としては持ち直している	➡	持ち直している
関東甲信越	感染抑制と経済活動の両立が進み、供給制約の影響が和らぐもとで、基調として持ち直している	➡	感染抑制と経済活動の両立が進むもとで、持ち直している
東海	持ち直しの動きが一服している	➡	横ばいで推移している
近畿	感染症の影響が和らぐもとで、全体として持ち直している	➡	感染症抑制と経済活動の両立が進むもとで、持ち直している
中国	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
四国	一部に供給制約の影響がなお残る中、全体としては緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
九州・沖縄	緩やかに持ち直している	➡	持ち直している

（注）前回との比較の「➡」、「➡」は、前回判断に比較して景気の改善度合いまたは悪化度合いが変化したことを示す（例えば、改善度合いの強まりまたは悪化度合いの弱まりは、「➡」）。なお、前回に比較し景気の改善・悪化度合いが変化しなかった場合は、「➡」となる。



Ⅱ. 別冊「地域の企業における

労働生産性向上に向けた取り組みと課題」

一〇二三年十二月一

1. はじめに

わが国の経済をみると、新型コロナウイルス感染症の抑制と経済活動の両立が進む中で、再び人手不足感が強まっている。先行きは、少子高齢化・人口減少が一段と進むと見込まれるほか、人口に占める就業者等の割合も、これまでの女性・高齢者等の活躍推進の結果、以前に比べて高まっており、更なる上昇余地は限られてきている。このため、マクロの成長力を維持・強化するとともに、持続的な賃金引き上げを実現していくためには、労働生産性を高めていく必要があり一層高まっていると言える（図表1、2）。また、労働生産性引き上げに際しては、デジタル化の進展や脱炭素への意識の高まり、原材料価格の

上昇など、企業を取り巻く環境変化への対応という視点も重要である。

以下では、まず、近年の変化に着目しながら、地域の企業の取り組みスタンスやその背景を確認し、そのうえで、具体的な取り組み内容を整理する。さらに、こうした取り組みを進めるうえでの課題について企業の認識を整理する。

2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組みスタンス

地域の企業における労働生産性向上への取り組みスタンスをうかがうと、企業規模や業種等により温度差はあるが、最近の様々な環境変化に対応するかたちで積極化する先が広がりつつある。

こうした動きの背景としては、①少子高齢化・人口減少に加え、働き方改革の推進もあって、人手不足感が高まっているほか、②新型コロナウイルス禍、デジタル化、脱炭素化（注1）といった近年における社会・経済の変化に伴う需要の変容が、収益獲得に向けたプレッシャーあるいはチャンスとして意識されていることが指摘できる。また、③原材料価格上昇等によるコスト増大は、企業に経営効率化を促す一方で、値上げの広がり、自社製品・サービスの高付加価値化を進めている面もある。さらに、④デジタル技術の発達・普及が一段と進んでいるほか、副業・兼業など企業の枠を越えた経営資源の活用が促進されつつあることにより、企業の対応手段が広がっていることが後押しとなっている。

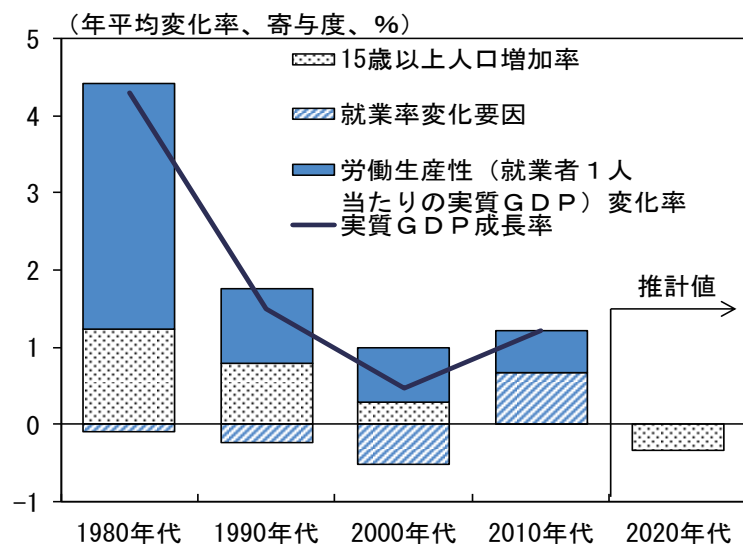
理由としては、新型コロナウイルス禍による財務状況の悪化や、足もとのエネルギー・原材料価格等の上昇による収益の下押しが挙げられる。また、特にIT関連投資には投資採算の面で不確実性が伴う中、中小企業を中心にリスクの大きさも意識されている。

3. 具体的な取り組み内容

労働生産性とは、労働投入量（総労働時間数または従業員数）一単位当たりの付加価値額である。このため、労働生産性向上に向けた取り組みは、（1）付加価値額の増大、（2）労働投入量の節約の二つに大別できる（図表3）。今回の調査では、即効性や効果の見えやすさなどから、（2）の事例の方がより多くみられたものの、（1）についても、全国の様々な

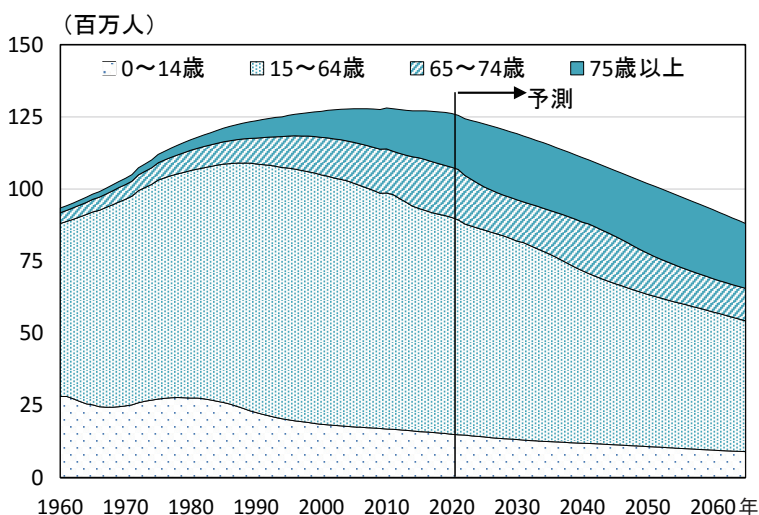
（注1）気候変動を巡る取り組み等については、二〇二二年六月二十一日「地域の企業における気候変動を巡る取り組みと課題」
（<https://www.boj.or.jp/research/bnp/rev/reh220621.htm>）も参照。

図表 1 わが国の経済成長率



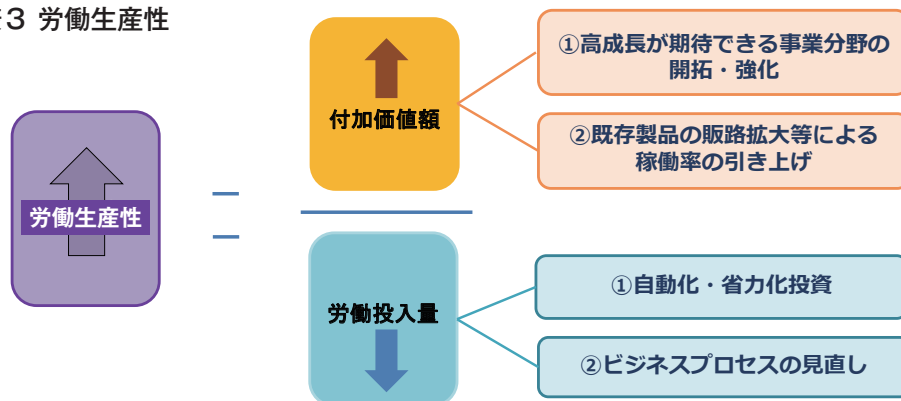
(注) 2022年以降の15歳以上人口増加率は、将来人口の推計値（出生中位、死亡中位のケース）より算出。
(出所) 総務省、内閣府、国立社会保障・人口問題研究所

図表 2 わが国の人口推移



(注) 2022年以降の推計人口は、将来人口の推計値（出生中位、死亡中位のケース）より算出。
(出所) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所

図表 3 労働生産性



業種・規模の企業で積極的な取り組み事例がみられた。特に、デジタル化、脱炭素化、新型コロナ禍を機とした企業・個人の需要の変容といった近年の環境変化のもとで、新たな成長機会を見出す先が増えている点に特徴がある。

(1) 付加価値額の増大に向けた取り組み
付加価値額の増大に向けた取り組みとしては、①高成長が期待できる事業分野を開拓・強化する動き、②既存製品の販路拡大等による稼働率の引き上げ、がある。

このうち①についてみると、具体的な事業分野としては、デジタル化、脱炭素化、および、新型コロナ禍を契機とした個人・企業の行動変化に関連したものが目立つ。各々について具体例をみると、デジタル関連では、AIやIoTなどのデジタル技術

術を活用し、潜在的なニーズに応える新たな製品・サービスを開発・提

供する動きが増加している。例えば、生産用機械メーカー等では、AIや画像認識技術を活用した調理用ロボットの開発やIoT技術による各種機器の動作の最適化、VRの活用による保守工事用ロボットの遠隔操作の可能性、といった取り組みがみられる。また、住宅関連企業でも、仮想空間（メタバース）上でショールームを公開し、臨場感ある体験サービスを提供する例がみられる。さらに、こうした新たな製品・サービスも含め、経済のデジタル化全般をハード面から支える半導体等の製造業では、中長期的に高成長が期待されており、事業を強化していく先が多い。脱炭素関連では、顧客のCO₂排出量の削減に貢献する事業は、今後さらなる需要拡大が見込まれるとの認識のもと、例えば、EVや再生可能エネルギー事業、ゼロエネルギー住宅関連事業を積極化する例がみられる。さらに、新型コロナウイルス禍を契機とした個人・企業の行動変化を踏まえ、宿泊・

飲食・旅行などでは、団体利用から個人利用への需要シフトの定着を見込み、サービスを見直す動きがある。例えば、宴会場を廃止する一方で客室の高付加価値化を進めたり、屋外型アクティビティなど体験型のコンテンツをプランに組み込むなどして顧客ニーズを捕捉する動きがある。

こうした取り組みのうち、特に新規の事業分野の開拓・強化に際しては、新たな技術・ノウハウが必要となるケースも多い。このため、設備投資のほか、研究開発投資、M&A、即戦力人材の経験者採用、副業・兼業人材の活用、既存の従業員を対象としたリスクリング等の人材投資を積極化し、将来の収益力向上を図る動きもみられる。

一方、②の既存製品の販路拡大等による稼働率の引き上げの動きについてみると、自前のオンライン販売や宅配サービスの整備、外部のEC（注2）サイトの活用などにより、国内顧客層の拡大や輸出の強化に取り

組む例もみられる。このうちオンライン販売への取り組みは、新型コロナウイルス禍を機にネット通販の利用者が拡大したことが追い風になっている面もある。

（2）労働投入量の節約に向けた

取り組み

労働投入量の節約に向けた取り組みは、①自動化・省力化投資と②ビジネスプロセスの見直しに大別できる。こうした取り組みには、従来からの延長線上にある取り組みと、デジタル技術の発達・普及に支えられた新たな取り組みがある。いずれも、新型コロナウイルス禍を契機とした非接触ニーズや少人数オペレーションの必要性の高まりなども後押しとなり、取り組みに弾みがついている。

①自動化・省力化投資

労働投入量を節約するため、自動化・省力化投資が進められている。具体的には、（イ）従来型の取り組みとして、生産部門や管理部門を中心

とする定型的な業務の省力化が一段と進められている。このほか、（ロ）新たな取り組みとして、これまで人手に頼らざるを得ないとみられてきた対人業務や、従業員の経験・勘などの暗黙知に支えられている高技能業務においても、AIやIoTなどのデジタル技術を活用した自動化・省力化投資が中小企業を含めて進められている。

具体的には、（イ）の例としては、生産工程の機械化や、経理部門などの事務作業においてRPA（注3）を活用する動きがあるほか、小売などではセルフレジ対応の動きも広がっている。（ロ）の例としては、飲食店において電話応対から予約までを自動対応するAIを導入する動きのほか、ベテラン従業員の退職なども念

（注2） Electronic Commerce（電子商取引）の略語。

（注3） Robotic Process Automationの略語。これまで人間のみが対応すると想定されていた作業等を、人間に代わり実施できる技術を活用して代行・代替する取り組み。

頭に、従業員の暗黙知をシステム化すること、生産設備の不具合の早期発見や職人による仕上りの再現を図る動きなどがある。こうした取り組みは、中小企業においても、外部人材派遣サービスを活用したり、他社と共同で取り組みことなどにより進められている。

②ビジネスプロセスの見直し

労働投入量の節約に向けた取り組みとしては、人から設備への転換を進めるものだけでなく、ビジネスプロセスの見直しを通じて実現するものも幅広く聞かれた。これらについても、(イ)従来型の取り組みを一段と進めるのほか、(ロ)デジタル技術の発展・普及に支えられた新たな取り組みの双方がある。

(イ) 従来型の取り組みを一段と進める

動き

第一に、従業員の機能力向上を通じて労働投入量を節約する動きである。

典型的には、OJTなどを通じて個々の従業員の能力や習熟度を高めることで、限られた人員でも、製品やサービスの質を維持しつつ、繁閑等に柔軟に対応できる体制を構築する例がみられている。こうした取り組みは、新型コロナウイルス禍において、出勤体制の不安定化や少人数オペレーションを余儀なくされたことで加速した面もある。

第二は、付加価値額の多寡に応じた業務範囲の見直し等の動きである。典型例は、小売店等が、新型コロナウイルス禍を契機に深夜時間帯の来店客数が減少したことを受け、夜間営業を取りやめる動きである。また、運輸業者が過疎地でのサービス提供を同業他社と共同で行うなど、他社との間で一部業務の統合・共通化や分業などに取り組む動きもある。

(ロ) 新たな取り組みを進める動き

新たな取り組みとしては、情報通信技術の積極的な活用により業務の効率化を進める例がみられている。特に、

新型コロナウイルス禍が契機となって普及したWeb会議ツールやテレワークについては、人事管理の難しさなどを指摘する声はあるものの、幅広い企業から、遠隔地からの指示・監督や商談等が可能となり、労働生産性向上を実現できているとの指摘が聞かれる。このほか、例えば、タクシー会社では、スマホ・アプリの活用により、従来の「流し」よりも効率よく顧客を獲得できているとの声も聞かれている。

4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き

これまでみたように、地域の企業は最近の環境変化に対応するかたちで労働生産性向上に取り組んでいるが、その過程では課題に直面する先も少なくない。こうした課題の解決に向け、地域の行政機関や経済団体、金融機関、教育・研究機関などでは支援・連携に取り組む動きもある。

(1) 取り組みを進めるうえでの課題

①専門性を有する人材の不足

デジタル分野や脱炭素分野を中心に、専門性を有する人材の不足を指摘する声が多く聞かれる。特にデジタル分野の人材については、首都圏をはじめとする大都市圏に集中しており、中小企業だけでなく大企業からも、大都市圏から離れた地域に立地する事業所では採用を試みても応募がないとか、賃金水準を引き上げても応募が少ない、といった声が聞かれている。なお、この間、テレワークの普及や副業・兼業を認める企業の増加を背景に、遠隔地の副業人材を登用できている先もみられるが、今のところ一部にとどまっているようにうかがわれる。

こうした課題に対しては、リスクリング等を通じた社内人材の育成を積極化する動きがある。もともと、リスクリング等の人材投資は今のと

ころ大手企業が中心であり、中小企業では、そもそのノウハウ不足のほか、人練りや財務面の余裕の乏しさなどから、実践できていない先が多いようにうかがわれる。

②労働生産性向上に向けた具体的な経営戦略の策定・実践の難しさ

労働生産性向上に資する具体的な経営戦略を策定するには、利用可能な施策のメニューや、それらの費用対効果等に関する情報が必要となる。こうした情報の入手には有形無形のコストが伴いいるが、とりわけ、デジタル分野については、その専門性や技術進歩の速さなどから、的確な情報入手のハードルは高いとみられる。また、戦略を効果的に実践するには、高い知識やノウハウが必要になるほか、DXを進めるうえでは、必要な業務面・組織面の変化を受け入れる社内的な土壌が重要とみられる。

この点、今回の調査では、労働生産性向上の必要性は感じているもの

の、デジタル技術に関する情報不足等を理由に具体的な経営戦略を策定できていないとする先が少なくなかった。また、戦略は策定したものの、ITリテラシーやノウハウの不足、さらにはDXに対する現場の抵抗感などから、実践の段階で困難に直面している先もみられた。

③企業の自助努力の限界

商慣行や消費者のITスキルのばらつきなどがネックとなり、企業の自助努力だけでは、すぐには十分な効果を発揮できないとの指摘も聞かれている。

例えば、法人間の取引では、受発注業務などでデジタル化を進めようとしても取引先が電話やファクシミリ等のアナログ対応を続けるもとで効率化を進められないとの指摘があるほか、小売では、消費者がデジタルツールに不慣れであるため、IT化による十分な効果を享受できていないとの指摘がある。

(2) 課題解決に向けた動き

こうした課題に対し、地域の行政機関、経済団体、金融機関、大学等の教育・研究機関などでも支援・連携に取り組み動きがみられている。例えば、外部人材の活用や人材育成のほか、デジタル化促進のための計画策定やその実践を支援する動きがある。また、個々の企業のニーズに応じて、例えば、新技術について企業と研究機関をマッチングさせたり、販路の拡大を支援するなどの取り組みも進められている。さらに、こうした支援と並んで、企業の取り組みを補助金等により資金面からサポートする動きもある。

5. おわりに

これまでみたように、全国各地域の経済では、人手不足感が高まると同時に、新型コロナウイルス禍、デジタル化、脱炭素化といった環境変化にも直面している。

こうした中で労働生産性の向上を図るには、従来の延長線上での省力化投資等だけでなく、企業や個人が世の中のニーズの変化に上手く適応することも必要である。そして、そのためには、新たな知識・スキルを習得するリスキリング等の人材投資や、必要な人材や資金が成長分野・企業に円滑にシフトしていくことも重要と考えられる。その過程においては、地域の行政機関、経済団体、金融機関、教育・研究機関などとの連携も重要になってくる。

企業や個人が環境変化への適応力をどれだけ発揮できるかによって、各地域の経済成長力は大きく左右される。今後、各地域において前向きな取り組みが一段と進展し、賃金上昇を含めた成果につながっていくことが期待される。

