

公表時間  
12月1日(金) 14時00分



**BOJ**  
*Reports & Research Papers*

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

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。

## 目次

要旨	… 1
1. はじめに	… 2
2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組み	… 2
(1) 基本的な取り組みスタンス	… 2
(2) 具体的な取り組み	… 4
(イ) 労働投入量の節約	… 4
①省力化投資	… 4
②ビジネス・プロセスの見直し	… 6
(ロ) 付加価値額の増大	… 8
3. 先行きの見通し	… 10
(1) 労働生産性向上の見通し	… 10
(2) 当面の物価に及ぼす影響	… 13
(別紙) 参考事例	
日本銀行各支店等のホームページアドレス	… 最終頁

### 【「地域経済報告」(さくらレポート) 別冊について】

日本銀行では、本支店・事務所が、日頃、企業ヒアリング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、支店長会議の機会ごとに取りまとめている。

「地域経済報告」別冊は、地域経済の中長期的な構造問題に重点を置いた調査であり、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」を補完するものである。公表は、原則として年2回を予定している。

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行調査統計局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【照会先】 調査統計局 地域経済調査課 森本(Tel. 03-3277-1357)

## 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

### 【要旨】

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の、わが国経済の成長力を維持・強化していくためには、女性・高齢者の活躍推進などにより労働供給を増やすとともに、労働生産性を高めていくことが重要である。また、労働生産性は、賃金・物価動向を考えるうえでも重要である。

こうした問題意識のもと、日本銀行では、本支店・事務所でのヒアリング調査等をもとに、企業の労働生産性向上に向けた取り組みについて、経済や労働市場に占める割合が高い非製造業を中心に取りまとめた。ポイントは以下のとおりである。

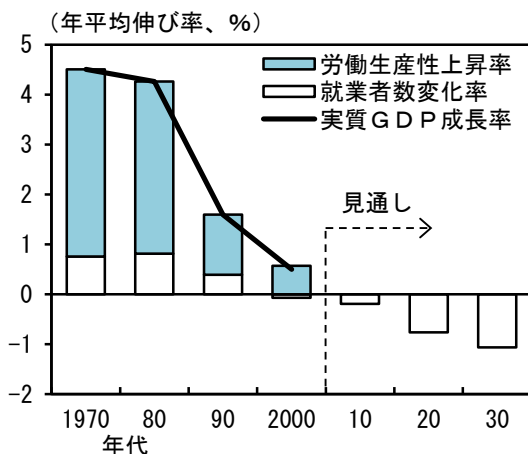
- ・企業の労働生産性向上に向けた取り組みは、全体として積極化している。その背景には、人手不足感の強まりに伴い賃金上昇圧力が高まりつつある一方、販売価格への転嫁が難しいことがある。また、インターネット系新興企業との競合激化など、様々な環境変化に直面するもとの、労働生産性向上を通じた収益力の強化に取り組む必要性が高まっていることも挙げられる。ただし、中小企業を中心に、需要の先細り懸念等から、労働生産性向上のための先行投資に消極的な先も依然少なくない。
- ・中身をみると、省力化投資やビジネス・プロセスの見直しを中心に、幅広い業種で多種多様な取り組みが確認された。このうち省力化投資については、①AI、IoTなどの技術革新に伴う、省力化のフロンティアの広がり、②相対的に遅れていた中小企業への裾野の広がりの2点が、また、ビジネス・プロセスの見直しについては、①付加価値額の増大に結びつきにくい業務を縮小・廃止する動き、②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の両立を目指す動き、③現場の経験に加え、ビッグデータ等も活用することで、より高次元の効率化を目指す動きの3点が、このところの大きな変化である。
- ・先行きも、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、積極的な取り組みが続き、成長率を下支えする効果が期待される。ただし、中小企業を中心に、さらなる労働生産性向上にはIT人材不足が制約となる、といった声も少なくない点には留意を要する。
- ・物価情勢との関係では、労働生産性向上を実現している先では、人件費上昇分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徐々に進んでいるとか、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。こうした動きがさらに広がっていくかどうかも含め、今後も、労働生産性向上を巡る動きをフォローしていきたい。

## 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、女性・高齢者の活躍推進などによって労働供給の底上げを図るとともに、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）を高めていくことが重要である（図表1、2）。また、労働生産性は、賃金・物価動向を考えるうえでも重要である。

こうした問題意識のもと、日本銀行では、本支店・事務所でのヒアリング調査等<sup>1</sup>を通じて、労働生産性向上に向けた企業の取り組みについて取りまとめた。その際、わが国のGDPや就業者に占める割合が高く<sup>2</sup>、ものづくりの現場に比べ、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調査した（製造業の間接部門も一部対象とした）。

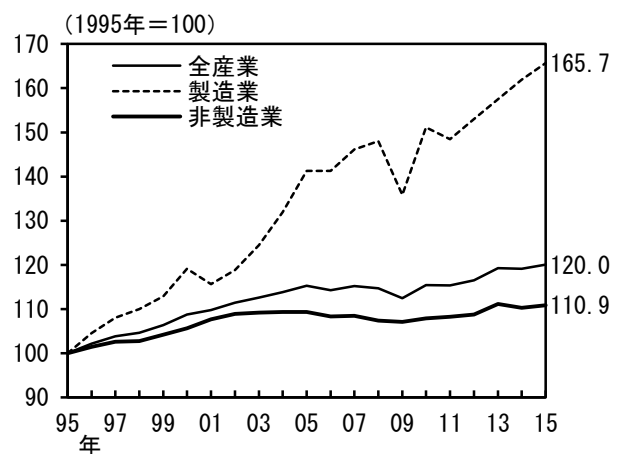
（図表1）わが国の成長率の推移



（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

（図表2）実質労働生産性の推移



（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

企業の労働生産性向上への取り組みスタンスは、各々の置かれた状況によって違いはあるが、全体としては積極化しているようにはうかがわれる（図表3）。

背景をみると、まず、人手不足感の強まりに伴い賃金上昇圧力が高まりつつある一方、販売価格への転嫁がなお容易ではないため、収益確保のために労働生産性の向上が必要とする声が多い（事例1、2）。その中には、最低

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 名目GDP、就業者に占める非製造業の割合は、ともに約8割（2015年時点）。

賃金の上昇を受けて取り組みを積極化しているとする先もある。

また、インターネット系新興企業の台頭、中長期的な人口減少に伴う需要の下押し、資本市場からの圧力の強まりといった環境変化に直面する中で、中長期的・戦略的に収益力強化に取り組む必要性を指摘する声も少なくない（事例3～5）。この間、後述するように、昨今の技術革新がそうした取り組みを後押ししている面もある。

ただし、中小企業では、労働生産性の向上策のうち、まとまった金額の支出が先行する省力化投資には消極的な先も依然少なくない。この理由としては、「投資負担が大きい割に効果が不透明」（事例6）、「需要の先細りを懸念」（事例7）といった趣旨の声が聞かれている。

（図表3）労働生産性向上への取り組みスタンスに関する企業の声<sup>3</sup>

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
1	小売 (福島)	<b>人手不足に伴う賃金上昇圧力を労働生産性向上で吸収</b> 消費者の節約志向が根強い中、他社との価格競争も激化しており、人件費などのコスト上昇分を販売価格に転嫁することは容易ではない。このため、引き続き労働生産性向上に取り組んでいく方針。
2	小売 (札幌)	<b>最低賃金上昇等を受けて労働生産性向上を積極化</b> 最低賃金の上昇に加え、社会保険の適用対象拡大もあり、人件費負担が増加。このため、生産性向上の取り組みを積極化させている。
3	小売 (本店)	<b>業種の垣根を越えた競合激化への備え</b> ネット販売大手が生鮮食品分野に参入するなど業種の垣根を越えて競合が激化することが予想されるため、中長期的競争力確保の観点からも、労働生産性の向上が重要な課題と認識している。
4	小売 (鹿児島)	<b>中長期的な人口減少に伴う売上縮小への備え</b> 将来的には人口減少や競合激化により、売上高が損益分岐点を下回るころまで減少することが予想される。このため、収益確保を企図したコスト削減策に積極的に取り組んでいる。
5	対個人 サービス (青森)	<b>資本市場からの要請への対応</b> 当社は上場企業のグループ会社であるため、収益改善圧力を強く受けており、省人・効率化による人件費削減の必要性を強く感じている。
6	建設 (北九州)	<b>費用対効果が不透明</b> 当社が受注する公共工事は大型案件が少なく、ICT 機器の導入コストや維持更新コストを踏まえると、費用対効果が不透明。
7	製造業 (那覇)	<b>需要の先細り懸念から新規投資には消極的</b> 将来的には人口減少に転じることから、先行きの段ボール需要を慎重にみており、省力化投資を含めた新規の投資は行わない方針。

<sup>3</sup> 本文中に記載しきれない声は、別紙の参考事例にまとめて記載している（これ以降も同様）。

## (2) 具体的な取り組み

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）1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、(イ)労働投入量の節約と、(ロ)付加価値額の増大<sup>4</sup>の2つに大別できる。

### (イ) 労働投入量の節約

労働投入量の節約に向けた主な取り組みとしては、①省力化投資と、②ビジネス・プロセスの見直し、が挙げられる。

#### ①省力化投資

今回の調査の結果、幅広い業種において、各々の業種特性の違いなどを反映して、多種多様な省力化投資が行われていることが確認された。これらの幅広い事例のうち、このところの大きな変化は2点ある。

第1に、技術革新に伴う、省力化のフロンティアの広がりである。AI、IoT、ロボットなどの新技術が実際のビジネスに活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（図表4）。

例としては、介護施設におけるIoTを活用した体動センサーの導入（事例8）、建設業における測量用ドローンの活用（事例9）、AIを用いた顧客照会対応（事例10）などが挙げられる。また、製造業の間接部門を含めた事務系の業務についても、複数のソフトウェアに跨る入力・転記作業を「RPA (Robotic Process Automation)」を活用して自動化する動きなどが広がりつつある（事例12、13）。

(図表4) 新技術の活用により省力化に取り組む動き

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
8	医療・福祉 (福島)	<b>I o T技術の介護サービスへの活用</b> 当社の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に対応できるようになったうえ、夜間の巡回を従来の3分の2の人員でできるようになるなど職員の勤務負担が大きく軽減された。
9	建設 (仙台)	<b>ドローンの建設現場作業への活用</b> 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にわたって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。

<次頁に続く>

<sup>4</sup> なお、本稿では非製造業を中心に取りまとめているため、製造業の生産部門を中心に多く取り込まれている、「原材料費等の中間投入の削減（省エネ等）による付加価値額増大」については取り上げていない。

(図表4) 新技術の活用により省力化に取り組む動き (続き)

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
10	宿泊 (横浜)	<b>AIを活用した顧客対応</b> AIにより宿泊客の質問の予想や回答検索の最適化ができるツールを導入。これにより、コールセンターへの問い合わせが減少し、残業時間の多いコールセンターの負荷を軽減することに成功。
11	宿泊 (長崎)	<b>ロボットの接客業務への活用</b> 接客業務については、ロボット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。
12	製造業 (京都)	<b>RPAの活用による製造業の間接業務の効率化</b> 経理や人事などの間接部門での残業時間削減を目指すことで生産性の向上に取り組んでいる。RPAの導入によって、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。現在は2部署で試験的に実施しており、成果が確認され次第、他の部署でも導入予定。
13	金融機関 (下関)	<b>RPAを活用した金融業の定型業務の効率化</b> 業務改革プロジェクトとして、入力・転記等の定型作業をRPAを使って自動化することを検討中。
14	飲食 (神戸)	<b>SNSを活用した社内会議の効率化</b> 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。
15	農業 (甲府)	<b>AIとIoT技術を活用した農作物の栽培管理</b> 農作物を撮影したリアルタイムの画像から、AIが自動で収穫時期を予測するIoT設備の導入を進めている。これによって作業効率が向上し、人的負担を大幅に削減できると考えている。

第2に、中小企業への裾野の広がりである<sup>5</sup>。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(図表5)。典型例としては、飲食業での複数税率に対応したPOSレジシステムの導入(事例16)や、介護業での各種書類作成のシステム化(事例19)などが挙げられる。

<sup>5</sup> 省力化投資の中小企業への広がり、短観の設備投資計画からもうかがわれる。すなわち、中小企業の2017年度のソフトウェア投資額(2017年9月調査)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。

(図表 5) 中小の非製造業で省力化投資に踏み切る動き

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
16	飲食 (本店)	<b>POSレジシステムの導入</b> 消費税の軽減税率の導入に備え、「軽減税率対策補助金」を活用し、従来の手書き伝票と手入力レジに代えて、複数税率に対応したPOSレジシステムを導入。実質的な当社の投資金額は約 60 万円と少額ながら、ホールスタッフの生産性が劇的に改善し、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。
17	宿泊 (函館)	<b>客室の管理システムの導入</b> 各予約代理店への提供部屋数について、個別に管理するのではなく、一括して管理するシステムを導入することで、事務削減につながった。
18	宿泊 (釧路)	<b>自動精算機や多言語対応のタブレットの導入</b> 自動精算機や多言語対応のタブレット端末の導入によりフロント人員を削減。
19	医療・福祉 (前橋)	<b>手書き書類のシステム化</b> 従来、手書きしていた各種書類をシステム化することで負担を軽減し、職員が介護サービスに専念できる環境を構築。
20	飲食 (静岡)	<b>商品の発注管理システムの導入等</b> 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。
21	運輸 (熊本)	<b>自動倉庫の導入</b> 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。

## ②ビジネス・プロセスの見直し

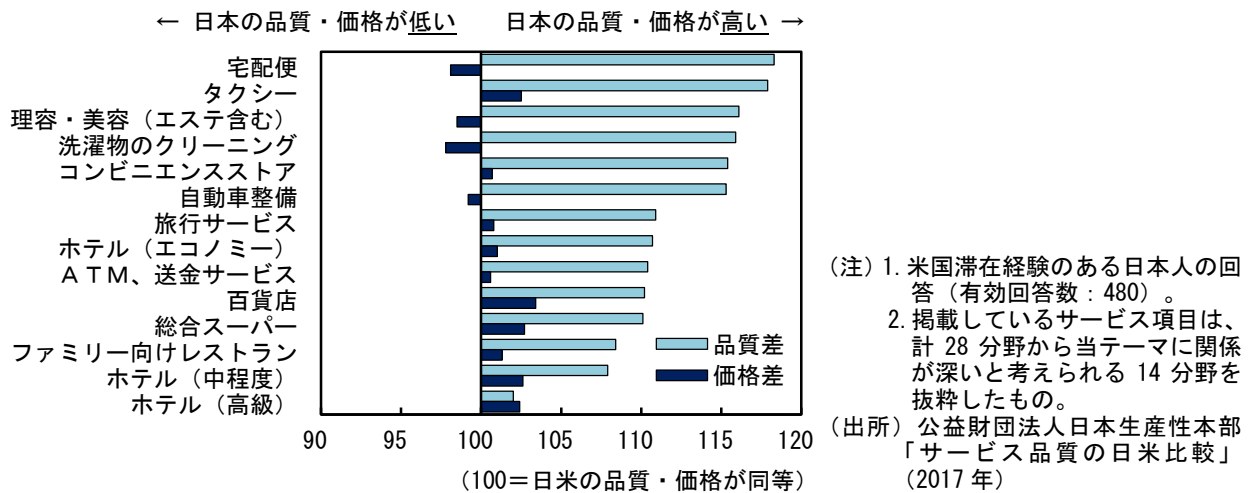
もう1つはビジネス・プロセスの見直しで、これについても、今回の調査の結果、幅広い業種において多種多様な取り組みが行われていることが確認された。これらの幅広い事例のうち、このところの大きな変化は3点ある。

第1に、付加価値額の増大に結びつきにくい業務を縮小・廃止する動きである。この点に関し、日本生産性本部が日・米両国に滞在経験がある消費者を対象に実施したアンケート結果では、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ことが示唆されている(図表6)。これは企業側の実感とも符合しており、人繰りや収益面で余裕がない中で、そうした不採算のサービスを縮小・廃止する動きが広がっている(図表7)。

例としては、飲食業における採算の悪い夜間の営業を縮小する動き(事例22、23)や、宿泊業における部屋食からレストランでの食事への切り換えの動き(事例24)が挙げられる。また、見直し対象には、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、例えば、一定額以下の旅費精算について、悉皆的なチェックから抽出方式に変更する先がみられる(事例25)。



(図表6) サービスの品質と価格の日米比較



(図表7) 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

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
22	飲食 (福岡)	<b>採算の悪い深夜営業の縮小</b> 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。
23	飲食 (高松)	<b>セルフサービス方式の採用や採算の悪い夜間営業の縮小</b> 香川では、うどんの値段に対する消費者の目線がシビアで競争も激しいことから、人件費増加分を価格に転嫁できず、収益が悪化している。当社は既にセルフサービス方式を採用するなど効率化を進めているが、追加的な対応として、閉店時間を切り上げて収益率の低い夜間の営業時間を短縮した。
24	宿泊 (広島)	<b>部屋食の取りやめや配膳の簡素化</b> 手間のかかる部屋食からレストラン食にシフトしたほか、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といった工夫を行ったところ、作業効率の改善だけでなく廃棄ロスの削減や離職率の低下につながった。
25	卸売 (本店)	<b>旅費精算事務の簡素化</b> 従来は、全ての旅費精算の内容を2名でチェックしていたが、一定額以下の案件を抽出方式に変更することで、内部管理の手間を削減した。

第2に、今のところ大企業中心ながら、働き方の見直しを通じて、従業員の作業効率の向上を目指す動きである (図表8)。象徴的な例としては、働く場所・時間を社員が自由に選べる勤務制度を導入することで、長時間労働の是正と業績向上を両立している先 (事例26) が挙げられる。また、この点に関連し、実際に人材の多様化が進み、従業員の適性や勤務上の制約も多様化している中で、業務を細分化したうえで担当割の最適化を図る動きがみられることも注目される。例としては、身体能力面で制約が比較的多い高齢者

の登用を前提としたうえで、最適な人員配置を目指す動き（事例27）が挙げられる。

第3に、ビッグデータやICT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、成果に結びつける動きである（図表9）。例としては、店舗管理システムから得られたビッグデータを分析し、スタッフの機動的な配置調整等に活用する動き（事例28）が挙げられる。従来、こうした場面では、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特筆すべき変化と言える。

（図表8）働き方の見直しによる従業員の作業効率向上の事例

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
26	卸売 (本店)	<b>働く場所・時間を社員が自由に選べる勤務制度の導入</b> 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。
27	小売 (松江)	<b>業務の細分化</b> 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、全体の業務効率性が向上した。

（図表9）ビッグデータやICTの活用による業務効率化の事例

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
28	対個人サービス (本店)	<b>ビッグデータを活用した業務運営の効率化</b> 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。

## （ロ）付加価値額の増大

付加価値額の増大に向けた取り組みとしては、①潜在ニーズを喚起するような新たな商品・サービスをはじめ、利益率の高い分野へのシフトと、②稼働率の引き上げ、が挙げられる。

このうち、新たな商品・サービスを創出し、相応の対価を得る動きは、大きく広がっているとまでは言いがたいが、インバウンド観光客向けや、AI等の新技術を用いたサービスなど、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ている（図表10）。

具体的には、インバウンド観光関連では、外国語対応可能なリムジンサービスなどで先行者利益を得ている運輸業の例（事例 29）やコト消費需要の取り込みに成功している飲食業の例（事例 30）が、また、新技術関連では、AI を用いた投資銘柄の自動選定システムの販売で成功している例がみられる（事例 31）。

**（図表 10）新たな商品・サービスなど、高利益率分野へシフトする事例**

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
29	運輸 (本店)	<b>インバウンド客向けのユニークなサービスの展開</b> 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」を提供することで、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。単価を如何に引き上げるかが肝要と考えており、今後も顧客の志向と時代の変化を先読みして、将来の高収益事業を育てていかなばならない。
30	飲食 (大阪)	<b>インバウンド客のコト消費需要の取り込み</b> 屋形船事業の強化を通じて、インバウンド観光客のコト消費需要の取り込みに成功している。今後も、予約センターの多言語化対応を進めることで、団体客の取り込みを強化していく。
31	対事業所 サービス (本店)	<b>AI を用いた投資銘柄の自動選定システムの提供</b> 独自開発した人工知能エンジンを活用して、大量の取引記録等から顧客ニーズや課題を読み取り、効果的な提案やコンプライアンスの向上につなげたり、ファンドマネージャーの行動を学習して自動で投資銘柄を選定したりするシステムの提供を開始した。導入企業は増加傾向にあり、最近では、特に金融機関において導入の動きが広がっている。

一方、稼働率の引き上げについては、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（図表11）。例えば、共同配送の動きが広がっている（事例32）ほか、最近では、法令改正を受けて、いわゆる「貨客混載」サービスを始める動きも出てきている（事例33）。

**（図表 11）稼働率の引き上げに取り組んでいる事例**

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
32	運輸 (松江)	<b>中山間地域での共同配送</b> 人口減少が進んでいる中山間地域での運送効率の改善を図るため、同業他社との間で共同配送の仕組みを構築している。
33	運輸 (松本)	<b>貨客混載</b> 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した。半月ほどの実績は上々で、収益も改善している。試験運用の結果を踏まえたうえで、今後も対象路線の拡大を検討していく方針。

<次頁に続く>

(図表 11) 稼働率の引き上げに取り組んでいる事例 (続き)

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
34	運輸 (本店)	<b>荷主と運送事業者のマッチング</b> 運送事業者に対して、車両に搭載するIoT端末を提供し、荷主と運送事業者のマッチングを行うことで、トラックの積載効率の向上につなげている。
35	宿泊 (大分)	<b>客室稼働率の引き上げ</b> 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、国ごとにプロモーションの強化時期を変えることで、年間を通じた客室稼働率の底上げを図っている。

### 3. 先行きの見通し

#### (1) 労働生産性向上の見通し

先行きは、業種等により違いはあるが、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点である。

第1に、大半の企業では、人手不足感・人件費上昇圧力の高まりのもとでも販売価格への転嫁が難しいといった状況が今後も続くとも見ており、労働生産性向上が重要な経営課題と考えていることである。

第2に、わが国の非製造業の労働生産性は、元々、先進各国に比べ総じて低いうえに、最近の技術革新による省力化のフロンティアの拡大もあり、向上余地自体は大きいと考えられる。実際、今回の調査においても(図表12)、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、効率化が困難な先では、労働生産性向上の余地は乏しいとする声が聞かれたが(事例36、37)、全体としては、「労働生産性の向上の余地自体は大きい」との声が少なくなかった(事例38、39)。

(図表 12) 労働生産性の向上余地に関する企業の声

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
36	飲食 (大阪)	<b>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</b> 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。
37	対事業所 サービス (仙台)	<b>業務の性質上、労働生産性の引き上げが難しい</b> ビルメンテナンス事業では、ワックス掛けやじゅうたん掃除などの作業は機械を導入し効率を高められるが、日常作業の大部分を占めるトイレ清掃などは、人の手を使わなければならない細かな作業が多く、省力化が難しい。

<次頁に続く>

(図表 12) 労働生産性の向上余地に関する企業の声 (続き)

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
38	小売 (高知)	<b>省力化投資による労働生産性の伸びしろは大きい</b> 現段階で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。
39	建設関連 (新潟)	<b>建設業でのICTの活用はまだ試行段階</b> 建設業界におけるICT活用工事などの取り組みはまだ試行段階であり、今後、発注者と受注者双方による検証を経て、本格的な導入を迎える。技術者の高齢化が急激に進む中で、県内建設業者の取り組みはさらに活発化するだろう。

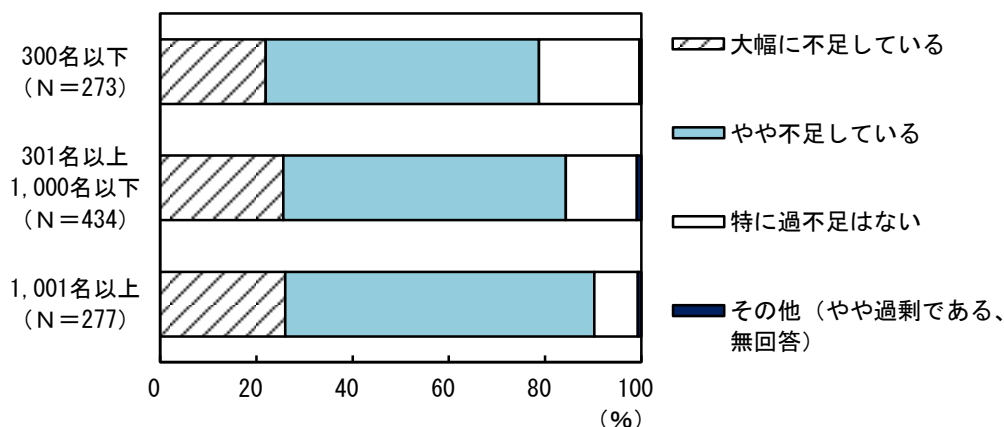
これらを踏まえると、生産年齢人口が減少していくもとでも、労働生産性の向上により、マクロの成長率をある程度下支えする効果が期待される。ただし、以下の点には留意が必要である。

第1に、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(図表13)。具体的には、①ITリテラシーの高い人材確保(事例40、41)、②取引先や顧客の理解・協力(事例42)、③社内の意見調整(事例43)、などを挙げる先がみられる。このうち①は、中小企業の多くが指摘しているが、企業向けアンケート結果(図表14)によれば、大企業でも人材が十分とはいえない状況にある。

(図表 13) 労働生産性向上にあたっての課題に関する企業等の声

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
40	対事業所 サービス (本店)	<b>人手不足感の強い中小企業ほど、ITに詳しい人材が不足</b> 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。
41	医療・福祉 (松山)	<b>ITに詳しい人材が不足</b> 介護事業は給与体系が複雑なため、給与計算のシステム化により事務効率化を図りたいが、ITを利活用できる人材・ノウハウが不足。
42	運輸 (金沢)	<b>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</b> 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く、トラック運転手の生産性を下げる大きな要因となっており、配送先などに受取体制の整備を要請している。
43	行政機関 による見方 (那覇)	<b>過去の経験に頼った経営に固執し、ITの導入に消極的</b> 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。

(図表14) 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」

第2に、企業の自主廃業等の動きが、事業承継や部門間の資源移動を通じて、マクロの労働生産性にどのように影響するか、という論点がある(図表15)。既にみたとおり、人口減少は、人手不足感の強まりやそれに伴う賃金上昇圧力の高まりを通じて、企業が労働生産性向上に取り組む重要な動機の一つとなっている。その一方で、大都市圏を除けば、中小企業を中心にさらにその先の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動きも少なくない(事例44)<sup>6</sup>。

こうした場合、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り得るが、有用な技術が途絶したり、長期の失業から労働者の能力やスキルが低下したりすると、労働生産性が低下してしまう。このため、企業の持つ有用な経営資源が、行政や地域金融機関の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(事例45)。

(図表15) 廃業、事業承継を巡る企業等の声

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
44	経済団体による見方 (大分)	<b>本格的な人口減少局面を見据え、自力での事業継続を断念</b> 今後、人口減少が一段と加速していくことが予想される中で、域内の需要は縮小の一途をたどっており、一企業の経営努力だけでこれに対応していくのは困難である。こうした状況のもと、傷が大きくならぬうちに廃業を選択する企業が増えており、域内の企業数は減少傾向にある。

<次頁に続く>

<sup>6</sup> この点に関し、いくつかの自治体での「コンパクトシティ化」の取り組み(別紙の参考事例の13頁を参照)は、一定区域内への人口集約を促す結果、対面でのサービス提供の機会が多い非製造業にとってプラスに働くことが期待される。

(図表 15) 廃業、事業承継を巡る企業等の声 (続き)

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
45	金融機関 による見方 (秋田)	<b>後継者不足問題の解決に向けて事業承継支援を強化</b> 後継者不足が当地経済の中長期的な発展・成長を阻害しているとの問題意識のもと、2016 年度から事業承継支援の強化に向けた取り組みを行っており、支援先は前年度を大幅に上回っている。

## (2) 当面の物価に及ぼす影響

物価情勢との関係についてみると、労働生産性向上を実現している先では、人件費上昇分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(事例46、48)。

また、「値上げに対する世の中の理解が徐々に進んでいる」(前掲事例48)とか、「同業他社で値上げの動きが広がれば、当社も追随したい」とする先もみられる(事例49)。こうした動きがさらに広がっていくかどうかも含め、今後も、労働生産性向上を巡る動きをフォローしていきたい。

(図表 16) 値上げを巡る環境に関する企業の声

事例番号	業種 (支店等名)	企業から聞かれた声
46	運輸 (本店)	<b>深刻な人手不足を受けて、値上げを打ち出し</b> 働き方改革の影響もあって特に長距離ドライバーが逼迫しているなど、人手不足は深刻。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。
47	運輸 (岡山)	<b>サービス相応の対価を要求できる環境が整いつつある</b> 2017 年 11 月から、運送以外の役務の対価支払いを明文化した改正「標準貨物自動車運送約款」が施行された。明文化されたルールが業界に浸透するか不透明ではあるが、無償で提供していたサービスに対価の支払い要求ができる環境が整備されたことを歓迎している。これを収益力向上のきっかけにしたい。
48	飲食 (名古屋)	<b>値上げに対する世間の理解が深まりつつある</b> 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。
49	飲食 (本店)	<b>同業他社で値上げの動きが広がれば、追随を検討</b> 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、当社も後追いつる形で値上げしたいと考えている。

以上