

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

(別紙) 参考事例

以下では、「地域経済報告」(さくらレポート)別冊の作成にあたって、日本銀行の本支店・事務所による企業等へのヒアリングの際に聞かれた主な声のうち、本文中に取り上げきれなかったものを掲載している。

それぞれの文頭には、当該ヒアリング先の業種名と、()内には、当該ヒアリング情報を報告してきた本支店等の名称を記載している。

なお、項番は、「地域経済報告」(さくらレポート)別冊の本文に則している。

		本文中の 記載箇所
2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組み	… 別1	(2～10頁)
(1) 基本的な取り組みスタンス	… 別1	(2～3頁)
(2) 具体的な取り組み	… 別2	(4～10頁)
(イ) 労働投入量の節約	… 別2	(4～8頁)
①省力化投資	… 別2	(4～6頁)
②ビジネス・プロセスの見直し	… 別7	(6～8頁)
(ロ) 付加価値額の増大	… 別10	(8～10頁)
3. 先行きの見通し	… 別11	(10～13頁)
(1) 労働生産性向上の見通し	… 別11	(10～13頁)
(2) 当面の物価に及ぼす影響	… 別13	(13頁)

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

<労働生産性向上に積極的な声>

- | | |
|---------------------|--|
| 飲食
(鹿児島) | ・スーパーやコンビニの相次ぐ出店に伴う人材の取り合いや、働き方改革の推進による時間外労働の抑制により、人手不足感が一層強まる中で、パートの時給を引き上げている。こうした人件費上昇分の価格転嫁は顧客離れにつながるため、省人化を積極的に進めることで収益を確保していく考え。 |
| 飲食
(松山) | ・パート従業員の時給を毎年 20~30 円ずつ引き上げているにもかかわらず人手不足は緩和されない状況が続いている。こうした中で、大手飲食チェーン店の新規出店により競合が激化し、人件費上昇分を販売価格に転嫁することができないため、生産性向上の必要性が高まっている。 |
| 小売
(水戸) | ・新規出店により増収を続けているものの、人件費増加等に伴い減益を余儀なくされている。株主の収益期待に応えていくためにも、生産性向上の取り組みを今年度の経営上の重点課題として掲げている。 |
| 小売
(高松) | ・人口減少による労働需給のタイト化とそれに伴う人件費の増加が続くとみており、労働生産性の改善が急務と考えている。 |
| 対個人
サービス
(松山) | ・人口減少といった趨勢的な需要減少により売上高が減少しているが、当社の経営体力では県外への販路拡大に踏み切る余裕はないため、労働生産性を向上させることで収益を確保していく必要がある。 |

<労働生産性向上に消極的な声>

- | | |
|-----------------------|---|
| 建設
(福島) | ・大手ゼネコンでは最新の IT を駆使した自動クレーン等で効率化を進めているが、多額のコストがかかるほか、当社が手がける小規模かつ多くの細かな調整を要する工事案件に対応できるか分からないため、導入に踏み切れない。 |
| 宿泊
(釧路) | ・ホテル業界では自動精算機を設置し省人化を図る動きがみられるが、当社が仮にそうした投資を実施したとしても、その費用を回収できるほどの効果を上げられるかは不透明であるため、投資に積極的になれない。 |
| 小売
(神戸) | ・レストラン事業においては、業務プロセスの見直しだけでは、強まる人手不足をカバーすることができない。このため、追加的な効率化投資を行う必要があると認識しているものの、資金やノウハウが不足しているため、なかなか実現できない。 |
| 金融機関
による見方
(秋田) | ・後継者不在のため事業継続の目途が立たない企業が少なからずみられている。こうした先は、先行きを見据えた省力化投資等をほとんど行っていない。 |
| 金融機関
による見方
(松山) | ・当地の中小零細企業では、経営者の高齢化が進んでいることから、新たな借入れをしてまで省力化投資を行うよりは、事業規模の縮小や自主廃業を選択する先が少なくない。 |

(2) 具体的な取り組み

(イ) 労働投入量の節約

①省力化投資

<卸・小売>

- | | |
|-------------|--|
| 小売
(鹿児島) | ・省人化を企図して、セミセルフレジの導入を順次進めている。同レジの導入によって、通常の有人レジに比べ、会計にかかる作業時間を4割程度削減できており、効率化が進んでいる。 |
| 小売
(岡山) | ・人手がかかる現金取り扱い業務を簡素化するため、客単価が低い学生の利用が多い店舗へセルフレジを優先的に配備し、効率化を図っている。また、自社電子マネーの利用促進にも積極的に取り組んでいる。 |
| 小売
(金沢) | ・自動釣銭機の導入により店舗スタッフの負担を軽減することで、正社員がマネジメント業務に専念することが可能となった。 |
| 小売
(那覇) | ・電子マネーによる決済の普及に努めることで、現金受け渡しの減少によるレジ部門の効率化を図っている。今後も利用率の改善に向けて、電子マネーの利用が遅れている年配層を中心に利用促進策を講じていく方針にある。 |
| 小売
(青森) | ・人手不足が深刻化する中で、従来、各店舗で個別に行っていた食肉や鮮魚のパック詰め等の加工業務を、新設した加工拠点に集約することで省人・効率化に成功した。 |
| 小売
(本店) | ・労働需給が逼迫し、人手確保が困難化していることから、従来、各店舗で行っていた炊飯、パン焼き、ひき肉、魚の切り身等の加工業務を、新設した加工工場で一括して行うことで、従来よりも少ない人数で対応できるようにした。 |
| 卸売
(神戸) | ・当社倉庫に、昨年度末から無人搬送車を導入。取り出したい資材が保管されている棚を自動で指定の位置まで運搬する設備で、これにより、当倉庫の生産性は大幅に改善した。 |
| 卸売
(福島) | ・顧客の発注システムと当社の物流施設の設備を連動させるシステムを新たに導入。システムを通じて注文が入ると、自動的に該当する商品の棚にランプが点灯するため、迅速に商品のピッキング作業を行うことが可能となった。 |
| 小売
(本店) | ・人手不足対応や物流コスト低減のため、オンラインで各店舗と倉庫の間で在庫照会・発注が可能なシステムを導入。これにより、当社自身の作業効率が改善しているほか、委託先の運送業者でも、荷積み作業が効率化された。 |
| 卸売
(大阪) | ・従来、人手での確認・入力作業が必要であったFAX受注を、メールEDI (Electronic Data Interchange) 受注に切り替えた。メールによる受注データを自動で基幹システムへ取り込み、倉庫への出荷指示まで行うシステムを構築することで、事務負担を大幅に軽減した。 |

- 小売
(甲府) ・売れ筋商品の欠品を防ぐ自動発注機能や販売の見込めない商品の自動発注停止機能を持つPOSシステムを導入。これにより、発注事務の負担が軽減されたほか、余分な在庫が削減され、在庫管理が容易になった。
- 小売
(松山) ・商品管理の効率化を図るため、新たにPOSシステムを導入。同システムは、QRコードを読み取ることで、価格、生産者、生産地、収穫日付、賞味期限、使用農薬等を把握することができ、これまで手作業で行っていた計算事務や在庫管理事務等の負担が大幅に軽減された。
- 小売
(函館) ・店舗入口に車両ナンバーを自動で読み取り、顧客情報を瞬時にスタッフに伝える認証システムを導入。これにより、迅速な接客が対応可能となり、接客効率の向上を図ることができた。

<飲食>

- 飲食
(鹿児島) ・自動釣銭機の導入により、顧客の会計時間が大幅に短縮され、レジ業務の効率化を図ることができた。
- 飲食
(名古屋) ・自動釣銭機を導入して、会計や締め上げ作業の時間短縮と釣銭を間違えるリスクの削減を図った。また、当該機械の導入を機に、釣銭の新札での対応を取りやめた。顧客の反応も懸念されたが、実際には苦情はみられず、サービスの廃止に伴う効率化の効果を得ることができた。
- 飲食
(本店) ・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。
- 飲食
(下関) ・ご当地グルメの人気の高まりから店舗が恒常的に混雑し、調理場を中心に従業員の繁忙度が増大しているため、食材加工工場のセントラルキッチン機能を強化している。これにより、従来、店舗では調理作業をほぼ全て行っていたが、今後は盛り付け・加熱程度で済むように工場食材を加工するため、店舗の調理工程が削減され従業員の負担が軽減できる。
- 飲食
(福島) ・各店舗に一部メニューの自動調理機を導入。従来に比べ顧客の評判が上がった一方、勤務経験が浅い従業員でも簡単に調理ができるため、付加価値の向上と人員配置の効率化の両立を実現できた。
- 飲食
(大阪) ・人手不足対策や労働生産性向上を企図した設備・システム投資を推進。天ぷらや麺類の調理の自動化など、先進的な設備を相次いで導入し、厨房スタッフの削減につなげている。
- 飲食
(大阪) ・人件費の上昇に対応するために注文用タッチパネル端末を本格的に導入し、1店舗当たり1～2割の人員削減に成功した。
- 飲食
(仙台) ・焼き肉チェーン店40店舗のうち10店舗で注文用タブレット端末の導入を進めたところ、人員削減に成功。端末導入コストはパートを1～2名雇用するより安価であり、費用対効果の面でも十分な成果を上げている。

<宿泊>

- 宿泊
(長崎) ・新設したホテルにおいて、全客室にタブレット端末を配置し、既存ホテルで行っていた紙ベースでの館内案内や顧客アンケートを取り込んだ。内容変更の都度、ページの差替えを行っていた従業員の手間を削減できたほか、顧客の声を即時に把握し、運営に活かすことが可能となった。同端末では周辺の観光情報等、館内案内以外の情報も検索することができるため、顧客の満足度向上にもつながっている。
- 宿泊
(長崎) ・当社はこれまで、ホテル内の清掃業者を外部業者に委託していたが、人手不足を背景に委託料が引き上げられたことから、自社対応に切り替えた。廊下清掃を新たに導入した清掃ロボットを活用することでマンパワーを節約しており、今後、客室清掃についてもロボットで対応することを計画している。
- 宿泊
(札幌) ・宿泊予約システムの更新に合わせ、夕食時における懐石料理の調理・提供状況やアレルギー情報を一元的に管理できるシステムを導入。特に、懐石料理の提供状況は、以前は厨房で手書きのチェックリストで管理しており、きわめて煩雑な事務となっていたため、大幅な効率化が実現した。
- 宿泊
(本店) ・他社が開発した先進的な顧客管理システムを導入し、宿泊客の予約管理などの後方事務にかかる業務負担を軽減している。
- 対個人
サービス
(横浜) ・ネットでの予約受付や、入館の際の受付の自動化に加え、新たに自動で精算・退館できるシステムを導入。受付等に配置する人員を節約することで、人手不足に対応している。

<運輸>

- 運輸
(京都) ・荷物を1つ1つ手作業でトラックに積み込むことが多かったため、一度に多くの荷物を積み込めるよう、取引先に依頼してパレット化を実現させた。これにより、作業効率が向上し、残業時間の削減につながったほか、肉体的負担が減少したことで従業員のモチベーションも向上した。
- 運輸
(本店) ・荷主の協力を得ながら、パレット化の推進による作業効率の向上を図っているほか、工場・倉庫などの構内作業においても、遠隔操作が可能な無人フォークリフトを導入し、省力化を進めている。
- 運輸
(名古屋) ・老朽化が進んだインフラの維持更新にかかる手間を軽減する目的で、橋脚等の部材にかかる負担を計測できる電池式の自動計測装置を開発した。同装置は、これまでの手作業と比較して約20倍の速度で作業を行えるほか、一度取り付ければメンテナンス不要で10年間は測定を続けられるため、省力化に大きく貢献している。

<建設>

- 建設
(大阪)
- ・労働生産性の向上を企図して、コンピューター上の3次元モデルに建物の仕様や性能情報等を盛り込めるBIM (Building Information Modeling) の導入を進めている。BIMを用いることで、建物に付随する情報を一括管理できることから、設計・施工の検証作業の効率化が実現。また、3次元モデル上で細部の仕様も決められるため、現場作業をスムーズに進められ、施工現場での省人化・効率化や利益率の改善にもつながっている。
- 建設
(本店)
- ・BIMを利用して設計を行うことで、平面図、立面図、配置図、建具表、仕上げ表などの図面間での不整合の有無を確認する手間が大幅に減少しているほか、鉄鋼加工メーカーなど下請け業者との連携も容易になっている。
- 建設
(本店)
- ・今後、東京五輪に向けて繁忙度が高まることが想定されるため、IoTによる建設資材輸送の運行管理システムの開発など、ICTの活用による生産性向上に積極的に取り組んでいる。
- 建設
(鹿児島)
- ・運転席のモニターで仕上がり状況を正確に把握できる機能や、操縦をアシストする機能が付いたICT建機を導入した。その結果、測量作業や掘削作業の効率化が進んだほか、熟練技術者でなくても正確かつ容易に工事を行うことができるようになった。
- 建設
(金沢)
- ・国が2月から電子化された工事黒板（工事現場の実測値や撮影箇所などを記したもの）の利用を認めたのを機に、撮影画像に自動的に工事黒板の内容が映り込むスマホアプリを導入した。画像をクラウド（クラウドコンピューティング）で共有することで、担当者の帰社を待たずに本部スタッフが報告書の作成を始められるようになり、作業効率が大幅に改善した。
- 建設
(釧路)
- ・人手不足に対応するため、ドローンを測量に活用している。これまでと比べて格段に作業が容易になり、省力化が図れたことから、人手が不足する中でも従業員の休暇を確保できている。

<不動産>

- 建設
(高知)
- ・モデルルームを建設すると多額の費用がかかるほか、数名の担当者を張り付けておく必要が生じるため、VR（仮想現実）によって完成後のマンションのイメージを体感できるシステムを導入している。

<医療・介護>

- 対事業所
サービス
(金沢)
- ・訪問介護事業で、訪問先に設置したICタグを介護ヘルパーがスマホ端末で読み取ることにより、ヘルパーの勤怠管理をリアルタイムに行えるほか、利用者や前任者との間の情報共有を円滑に行える仕組みを構築している。
- 医療・福祉
(静岡)
- ・介護福祉士やスタッフの高齢化や退職等から、このところ人手不足感が徐々に高まっている。こうした中、簡単な会話やラジオ体操などを行うことができる介護ロボットを導入した。老人ホームの入居者にとっては、運動機能の維持向上や認知症予防、セラピー効果が見込まれるほか、スタッフの省力化にもつながると期待している。

<ソフトウェア開発>

- 対事業所
サービス
(金沢)
- ・自社開発した「ソースコード自動生成ツール」を用いることにより、システム開発の一部工程の自動化を進めている。このツールは、ソフトウェアの設計情報を入力すると、プログラミング言語で書かれたソースコードと、実用性を試験するテストシナリオを自動生成するもの。比較的簡素なシステム開発に用いているが、開発者は自動生成されたものに手直しを行うだけで済むため、開発作業を大幅に効率化できている。

<電力・ガス>

- 小売
(鹿児島)
- ・プロパンガスの自動検針システムの開発を進めており、2018年から徐々に設置していく計画にある。自動検針器を設置することで、検針員が訪問して検針する必要がなくなるほか、日々のガス使用量等についてデータを取得できるようになるため、在庫管理やガスボンベ配達効率化も期待できる。

<農業>

- 農業
(函館)
- ・野菜の水耕栽培において、AI技術を活用した生産管理システムを導入した。気温・湿度のデータや生育状況の画像データから、自動で水やりや収穫のタイミングを判断して知らせてくれるため、作業負担が軽減されている。
- 行政機関
による見方
(札幌)
- ・農家では、高齢化が進む中で、トラクターに自動操舵装置を取り付け、負担軽減や作業の効率化を図る動きが広がっている。

<その他・業種横断的な事例も含む>

- 運輸
(青森)
- ・路線バスや貸切バスの乗務員の人練りと車両練りを最適化するシステムを導入して省力化を進めている。これに伴い、人手で行っていた際の手続き業務が無くなったことで、経費削減にも成功している。
- 小売
(函館)
- ・顔認証技術を応用した顧客情報管理システムを開発し、美容室やホテル等へ提供している。これは、店頭で設置されたロボットが来店客を顔認証することで、事前に登録した顧客のクレジットカード情報等を基に、決済や予約等の受付業務を代行できるシステムで、省力化のほか、手続きの簡素化によってサービスの向上にもつながっている。
- 対事業所
サービス
(本店)
- ・専担チームを設けるなど、ITの活用による労働生産性向上に取り組んでおり、RPA (Robotic Process Automation) による定例業務の効率化も実現している。従来は担当者2人がかりで行っていたコンプライアンス関連の確認事務を、今ではエラー発生時以外は全てRPAに任せている。
- 対事業所
サービス
(本店)
- ・人事関連業務にAI等のITを活用する「HRテック」を導入する動きが広がっている。当社は企業の採用管理をサポートするため、AIが書類選考時の情報をもとに最終的に採用に至る可能性を予測するサービスを提供しており、選考時の負担軽減につなげている。

対事業所 サービス (本店)	・新入社員の離職防止のために1人当たり年7回以上の面談を実施している企業に対し、AIを活用して、面談記録から不安や不満を抱えている人を解析・抽出するシステムを提供したところ、月間延べ2千人分に上る面談記録のチェック作業が大幅に効率化された。
建設 (熊本)	・現場作業員の趨勢的な人手不足に対応するため、混合廃棄物の選別工程にAIを搭載した仕分けロボットを導入し、作業を自動化した。従来は8名の作業員が2交代制で選別作業を行っていたが、現在はラインに廃棄物を投入する作業員と、ラインのメンテナンスを行う作業員の2名だけで済むようになった。
不動産 (鹿児島)	・AIが顧客の要望に合った物件を検索し、無料通信アプリで返信提案を行うシステムを導入した。これにより、顧客対応の手数が削減されたほか、月に50~60件の利用があったうちの2~3件が契約にまで結びつくなど、成果が上がっている。今後、利用件数の増加や契約率の上昇に向けて、さらなるシステムの改善や認知度の向上を図りたい。
運輸 (名古屋)	・営業効率の向上を目的に、AIが「30分後にタクシー需要が見込まれる地域」を予測するシステムを導入した。これにより、ドライバーの熟練度に関係なく、利用客を効率的に発見できるようになったため、車輛の稼働率が改善。今後も搭載車輛を増やしていく方針。
卸売 (金沢)	・年間8千万枚にも上っていた紙の伝票を順次ペーパーレス化したことで、人手のかかる起票作業を効率化できたほか、100種類以上あった伝票の削減にもつながった。
宿泊 (福岡)	・人手不足が強まる中、業務効率の改善によって営業活動や人材育成に割く時間を捻出するため、会計事務等のシステム化を実施。従来は各ホテルから紙ベースで徴求していた営業データを電子化したことで、現場や本部での作業効率が大幅に向上し、以前よりも少ない人員・時間での作業が可能になった。
対個人 サービス (新潟)	・クリーニング店の店頭立つ正社員やパートが不足しており、来店客の待ち時間が従来より延びているため、24時間自動でクリーニングの受付と引き渡し可能な店舗を増やしている。

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>

飲食 (本店)	・アルバイトの時給上昇の影響から、深夜時間帯については、約半数の店舗で赤字となっていた。このため、2016年後半から深夜の営業時間を従来より2~3時間短縮したところ、収益が改善。
飲食 (大分)	・人手不足の深刻化を受けてパート従業員の確保に苦戦していることから、24時間営業店舗のうち、約4分の1で営業時間を短縮した。

- 宿泊
(金沢)

 - ・宿泊料金を引き下げるとともに、客向けのサービスを全般的に見直した。具体的には、夕食をバイキング形式に変更したことで、配膳の手間や廃棄する食品が減ったほか、浴衣やアメニティのセルフサービス化によって備品の在庫管理が容易となった。この結果、年間4百万円のコストが削減でき、利益率改善に成功した。
- 宿泊
(横浜)

 - ・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。
- 宿泊
(松江)

 - ・従来は1泊2食付のプランのみであったが、部屋の準備以外にはほとんど人手がかからない、素泊まりや朝食のみのプランを導入。食事提供も部屋食からダイニング形式に変更。いずれも働き手不足に追い込まれた末の苦肉の策の色合いが濃かったが、これまでほとんど受け入れのなかった外国人観光客の増加など、思わぬ効果もあって、結果的に収益率は改善に向かっている。
- 小売
(水戸)

 - ・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。
- 輸送用
機械
(水戸)

 - ・会議の参加者数と所要時間を最小化するため、会議室の予約システムにおける会議の参加人数と開催時間の記録を、プロジェクトごとのコスト計算に反映させることとした。これは、間接的に個人業績の評価にも影響するため、無駄な会議を削減する意識の徹底につながると考えている。

<働き方の見直しによる従業員の作業効率の向上>

- 対事業所
サービス
(福岡)

 - ・保育士の離職防止を目的に、働き方改革に着手した。正社員とパートで同一労働同一賃金を制度化したほか、日報等の書類作成作業を時間や場所に関係なく実施できるようにクラウドワーク制度を導入した。この結果、モチベーションの向上から職員1人ひとりの事務効率が大幅に改善したほか、離職者も皆無となった。
- 金融機関
(鹿児島)

 - ・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、19時以降の時間外勤務を原則禁止とした。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、業績を確保しつつ時間外給与が前年比3割程度減少するなど、成果が出ている。
- 対事業所
サービス
(高松)

 - ・短時間勤務の女性の活用を進める中で、30分刻みで何の仕事を行うかを意識させるタイムマネジメントを徹底。常に空き時間が生じないようにするなど、効率化に向けた取り組みを進めた結果、生産性の向上につながっている。

<ビッグデータやICTの活用による業務効率化>

- 医療・福祉
(北九州)

 - ・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、「職員の状態」や「介護現場の状況」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。

- 小売
(松江) ・対面・通信販売における販売データを蓄積し、宣伝広告の費用対効果を算出するなど、ICTを積極的に活用することで効果的な販売促進を実現している。この結果、販売戦略の立案にかかる時間や人員を削減でき、その分を人手が不足している部署に配置することが可能になった。

＜その他の業務効率化や従業員の能力向上等＞

- 小売
(福岡) ・店舗運営マニュアルを整備しているほか、どの店舗でもマニュアルどおりに運営できるよう、新設・改築時に店舗の均質化を進めている。

- 小売
(本店) ・店舗の面積やレイアウトをほぼ統一し、店舗の設備、什器、備品も全て共通化。本部で共通マニュアルを作成し、どの店舗でも同じやり方で運営できるようにすることで、効率化を図っている。

- 飲食
(静岡) ・調理器具や清掃道具などを全店で統一し、作業のお手本動画を作成することで、従業員によってバラバラだった動作等を共通化。これにより、これまで言語などが壁となり指導が難しかった留学生でも、業務が正確に遂行できるようになり、効率化が図られた。

- 小売
(岡山) ・大手自動車メーカーの工場長経験者から、トレーの配置やバックヤードの使い方などに関するアドバイスを受けながら効率的な店舗運営に取り組んでいる。

- 卸売
(北九州) ・大手自動車メーカーOBのコンサルタントを招いて物流管理手法を学び、常温保存食品の物流部門における人員配置や作業工程の効率化に取り組んでいる。

- 宿泊
(金沢) ・製造業出身のコンサルタントから学んだ効率を高めるためのノウハウを取り入れて、調理から配膳までの動線や皿洗いの工程の効率化、歯ブラシ等の物品の管理方法の見直しなど、顧客の目に触れないバックヤード業務で省力化を行った。

- 飲食
(本店) ・パートが集まりにくい深夜や早朝の時間帯は、清掃や仕込みを専門とするパート社員が、近接する複数店舗の作業をまとめて担当する仕組みを導入したことで、人繰りを緩和することができている。

- 生産用
機械
(松本) ・コールセンターの顧客対応事務を、時差を利用して日本・米国・欧州で8時間ごとに分担して受け持つ体制に整備したところ、従業員の残業時間減少につながるなど、労働生産性が向上している。

- 建設
(北九州) ・最近、急増している鉄骨造では、工場で製造した部材の組み立てが中心となるため、天候に左右されるコンクリート成型を含め、一層ごとに順次組み立てる必要のある鉄筋コンクリート造に比べ、作業人数および工期の削減が可能になる。

- 卸売
(長崎) ・これまで営業担当3～4人で行っていた商品の配送業務を外注化したところ、1名で足りるようになり、社員の負担軽減が実現したほか、余剰人員を他業務でも活用できるようになった。

- 卸売
(京都) ・従来は従業員が総出で行っていた倉庫搬入作業をアウトソーシングした。これにより、日中の作業負担が軽減され、残業時間の減少につながった。

- 宿泊
(甲府)
 - ・当社のスタッフは、清掃・調理・フロント業務・飲料提供のすべてを行えるように教育している。これにより、各業務の繁閑に応じた柔軟な人繰りが可能になり、作業効率が大幅に向上した。
- 宿泊
(長崎)
 - ・朝食時間帯を中心にレストラン部門の人手が不足気味であったため、フロントスタッフなどに配膳作業等を教育してマルチタスク化を図ることで、機動的な応援体制を構築した。これにより、サービスの安定的な提供が可能となっただけでなく、パート従業員の労働時間も平均3時間程度短縮された。
- 運輸
(前橋)
 - ・朝と夕方時間帯のバスのドライバー不足を緩和するため、事務職のうち希望者にはドライバー職を兼務させることとした。これにより、ドライバー不足が緩和され、労働生産性も改善している。

(ロ) 付加価値額の増大

<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>

- 建設
(松山)
 - ・通常、リフォームの見積もりは専門家に依頼し、回答までに1週間~10日程度の時間を要するが、当社が開発したAIシステムでは、希望の間取りや予算を入力することにより、5分程度で回答できるほか、完成後のイメージ画像を作成することも可能であり、提携先企業が着実に増加している。
- 対個人
サービス
(広島)
 - ・ファッション関連のシェアリングサービス会社を起業し、AIを活用した商品提案を開始したところ、消費者の潜在的なニーズの掘り起こしによる新たな需要の取り込みに成功している。
- 経済団体
による見方
(松江)
 - ・ある理髪店では、女性にも顔剃りニーズ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、女性客が増加している。
- 対個人
サービス
(本店)
 - ・高所得者層をターゲットに、高級クリーニングサービスを開始した。料金は高額ながら、クリーニング品の丁寧な取り扱いや、素材等に応じて洗浄液・洗浄方法を選べる点等が好評であり、引き合いが増加している。
- 飲食
(仙台)
 - ・大手外食チェーンとの競争が激化する中、「南三陸産」など産地の明示による特別感の演出や、当社が提供するイクラのブランド化によって、顧客への訴求力を高めている。
- 食料品
(新潟)
 - ・県内の契約農家によって特殊な農法で栽培されたコシヒカリを使用して新たな日本酒を醸造。こうした高付加価値品を中心に、首都圏や海外の高級日本食レストランなどへの販売を強化している。
- 水産業
(大分)
 - ・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。
- 宿泊
(札幌)
 - ・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、旅行代理店を通じた客室販売を抑制することで、利益率の低い団体客を削減している。これにより個人客の取り込みが増え、利益率向上につながっている。

- 食料品 (釧路) ・増加傾向にある訪日外国人客の需要を獲得するために、こうした客の入込みが多い地域の店舗を免税店化したほか、新たに店舗内にカフェスペースを併設し、さらなる客入りの増加を図っている。

<稼働率の引き上げ>

- 運輸 (高知) ・同業他社と共同配送のアライアンスを組み、他県宛ての荷物はその地域の提携先企業に配送を委託する一方、当県宛ての荷物は当社が配送する扱いとした。これにより、トラックの積載率が向上したほか、地域に詳しいドライバーが配送することにより、輸送時間の短縮にもつながっている。
- 運輸 (熊本) ・複数の荷主の荷物を混載する共同配送を進めることで、積載率を高めている。荷主側には配送時間の融通が利かないというデメリットがあるが、運賃の引き上げよりは、はるかに理解が得られやすい。
- 運輸 (神戸) ・大手運輸業者と提携し、路線バスを配達に利用する貨客混載を開始した。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、輸送効率が改善している。
- 運輸 (鹿児島) ・人口減少を背景としたバス利用者の減少から、山間部を中心にバス路線の維持が難しくなっている。こうしたもとで、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貨客混載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貨物輸送の手数料収入で補っている。
- 経済団体 (本店) ・トラック運送業者の労働生産性向上を支援するため、輸送需要と空車情報をマッチングさせるシステムを提供している。最近の運送業界の人手不足の強まりに伴い、同システムの加入者数は増加しており、過去最高となっている。

<スケールメリットの追求>

- 小売 (本店) ・積極的な出店継続によりスケールメリットを発揮していく方針。国内でのシェア拡大を図る観点から、従前より新規出店を継続しているが、近年は、労働需給が逼迫しており、人手の確保が困難化しつつある。
- 飲食 (静岡) ・人手不足が続く中で新規出店の際の人員面の制約が大きくなっている。今後、こうした制約が一層大きくなると考えられるため、相対的に少ない人員でも運営が可能な食材販売部門に重点を置いて、規模の拡大を図る考え。

3. 先行きの見通し

(1) 労働生産性向上の見通し

<労働生産性の向上余地>

- 対個人 サービス (熊本) ・自動車整備士の担い手不足が続いているが、自動車整備はロボットなどで代替できない複雑な作業が多いため、設備投資による機械化・自動化の余地は少なく、業務効率の抜本的な改善は難しい。

- 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。
- 宿泊 (大阪) ・バックヤード事務を中心にITを活用した生産性向上の余地は大きい。例えば、浴室からの湯気によって誤作動が多発している火災報知器の点検作業など、今は社員が行っていることを自動化できればかなりの省人化になる。
- 小売 (神戸) ・従来は1店舗につき1人の店長を配置していたが、新規出店にあたって店長の確保が課題となっていた。このため、店長業務を絞り込むとともに、1人の店長が複数店舗を受け持つ配置に見直した。今のところ店舗運営に支障は出ておらず、今後もこうした取り組みにより、店舗運営のさらなる省人化と店舗網の拡充が可能とみている。

<労働生産性向上にあたっての課題>

- 運輸 (高知) ・従来は、ドライバーから輸送完了の連絡を受けた事務員が業務報告書を作成していたが、効率化のため、ドライバーがスマホで直接、報告書を作成できるようにした。もっとも、多くのドライバーが高齢でスマホの操作に不慣れだったこともあり、評判が芳しくなく頓挫した。
- 運輸 (福島) ・将来的な人手不足に対する危機意識は常に持っており、労働生産性向上に向けた投資は惜しまない考えだが、当社のような中小企業は、ITに精通した人材を確保できないため、効率化に向けたIT投資に踏み切れずにいる。
- 対事業所サービス (本店) ・従業員間の情報共有や顧客管理が行えるITシステムを導入した旅館の中には、製造業並みの高い生産性を実現している先がある一方で、古参の従業員がITシステムを使わずに辞めてしまい、廃業に追い込まれた先もあり、ITを使える人材を確保できているかどうかで、明暗がはっきり分かれる。
- 建設 (北九州) ・高齢化が進む建設現場では、作業員の削減や作業負担の軽減に取り組む必要性が高まっている。採用する工法や建材を見直すだけで、作業時間の短縮による大幅な生産性向上が可能であるため、工事の発注者にはこうした点も意識して欲しい。
- 卸売 (京都) ・取引先との受発注をオンライン処理できるシステムを導入して業務の効率化を図りたいと考えているが、取引先の多くが電話やペーパーによる受発注を継続しているため、当社もそれに合わせざるを得ない。
- 紙・パルプ (高知) ・マルチタスク化するにはOJTの実施やマニュアルの作成などが必要であるが、労働時間の一時的な増加に対する不満が聞かれている。また、勤務管理システムの導入に対しては、関連しない部署から必要性を疑問視する声上がるなど、生産性向上に向けた社員の意識がなかなかまとまらない。
- 建設 (下関) ・地方の建設業界は古いしきたりや伝統を重んじる傾向が強く、「変化への抵抗感」が根強く残る。建設現場は、ベテランの現場責任者の意向に大きく左右されることもあり、革新的な技術の導入には時間を要するだろう。

<事業承継をサポートする取り組み>

- 金融機関
(下関) ・中長期的な経営の方向性として、事業承継やM&Aの支援等に注力していく方針。こうしたもとで、専担部署を設立し、従来無料で行っていた同サービスを有料化した。今後もこうした案件が増加すると予想されるため、体制面を強化していく計画。
- 経済団体
(秋田) ・後継者が確保できず、事業の継続が難しいことから、新たな設備投資や業務効率化には消極的な中小企業が多い。その解決策として、後継者を探す企業と、新たに事業展開を考える企業とのマッチングサポートを行っている。

<コンパクトシティ化の取り組み>

- 行政機関
(金沢) ・人口減少を見越して、10年以上前からコンパクトシティ政策に取り組んでいる。公共交通を中心に据え、徒歩圏に都市機能を集積する取り組みを進めてきた結果、中心市街地への人口流入が進むもとで、歩行者数が増加し、空き店舗も減少するなど効果が着実に上がっている。

(2) 当面の物価に及ぼす影響

<値上げを巡る環境に関する声>

- 運輸
(金沢) ・物流需要の増加が続く中で、トラック運転手の賃上げの必要性に対する理解が進んだことから、運賃の改定交渉が優位に進められるようになり、3%の値上げに成功した。
- 対事業所
サービス
(本店) ・当社が手掛ける給食調理サービスの主な利用先である病院も人手不足を実感している中で、人件費の上昇を価格転嫁せざるを得ない当社の状況に理解を示すようになり、値上げ要請を部分的ながらも受け入れてくれている。取引先により区々であるが、2%程度の値上げに成功している。
- 宿泊
(札幌) ・インバウンド観光客の増加を受けて、客室稼働率はきわめて高い状態にある。こうした好調な需要を背景に、宿泊料金の引き上げも受け入れられやすい環境となっており、実際に値上げを進めている。
- 小売
(水戸) ・大手運輸業者の値上げが世間に浸透し、配送料の引き上げや有料化が比較的行いやすい環境にあると考えている。当社としてはこの追い風を逃さず、現在、無料で行っている店舗からの宅配サービスや中元・歳暮の配送サービスの有料化を検討している。
- 運輸
(釧路) ・大手運輸業者を筆頭に運輸業界の苦境が世間の注目を浴びる中で、当社も人手不足が深刻で人件費が上昇していることから、今後、取引先と運送料の値上げ交渉を行う予定である。

日本銀行各支店等のホームページアドレス

各支店等では、地域経済報告とは別に各地の地域経済・産業調査等を行っております。

地域名	支店名等	URL
北海道	釧路支店	http://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html
	札幌支店	http://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html
	函館支店	http://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html
東北	青森支店	http://www3.boj.or.jp/aomori/index.html
	秋田支店	http://www3.boj.or.jp/akita/index.html
	仙台支店	http://www3.boj.or.jp/sendai/index.html
	福島支店	http://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html
北陸	金沢支店	http://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html
関東甲信越	前橋支店	http://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html
	横浜支店	http://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html
	新潟支店	http://www3.boj.or.jp/niigata/index.html
	甲府支店	http://www3.boj.or.jp/kofu/index.html
	松本支店	http://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html
	水戸事務所	http://www3.boj.or.jp/mito/index.html
東海	静岡支店	http://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html
	名古屋支店	http://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html
近畿	京都支店	http://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html
	大阪支店	http://www3.boj.or.jp/osaka/index.html
	神戸支店	http://www3.boj.or.jp/kobe/index.html
中国	岡山支店	http://www3.boj.or.jp/okayama/index.html
	広島支店	http://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html
	松江支店	http://www3.boj.or.jp/matsue/index.html
	下関支店	http://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html
四国	高松支店	http://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html
	松山支店	http://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html
	高知支店	http://www3.boj.or.jp/kochi/index.html
九州・沖縄	北九州支店	http://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html
	福岡支店	http://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html
	大分支店	http://www3.boj.or.jp/oita/index.html
	長崎支店	http://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html
	熊本支店	http://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html
	鹿児島支店	http://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html
	那覇支店	http://www3.boj.or.jp/naha/index.html
本店（地域経済報告）		http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm