

公表時間  
12月9日(金) 15時00分



**BOJ**  
*Reports & Research Papers*

2022年12月9日  
日 本 銀 行

# 地域経済報告

—— さくらレポート ——

(別冊シリーズ)

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

—— 最近の環境変化への対応に着目して ——

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スタンス	… 3
3. 具体的な取り組み内容	… 6
(1) 付加価値額の増大に向けた取り組み	… 6
(2) 労働投入量の節約に向けた取り組み	… 9
4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き	…14
(1) 取り組みを進めるうえでの課題	…14
(2) 課題解決に向けた動き	…17
5. おわりに	…18
(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、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」(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。

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 足立(Tel. 03-3277-1357)

## 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

—— 最近の環境変化への対応に着目して ——

### 【要旨】

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は、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少子高齢化や新型コロナ禍からの経済の持ち直しを背景に人手不足感が高まっていること、②新型コロナ禍、デジタル化、脱炭素化といった環境変化に伴う需要の変容が、収益獲得の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、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、値上げの広がりや、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こと、が指摘できる。さらに、④デジタル技術の発達・普及に加え、副業・兼業など企業の枠を越えた経営資源の活用促進もあり、企業の対応手段の広がりも後押しとなっている。ただし、中小企業を中心に、新型コロナ禍による財務状況の悪化などから消極的なスタンスの先も少なくない。

実際の取り組みは、付加価値額の増大に向けたものと労働投入量の節約に向けたものに大別できる。このうち、前者（付加価値額の増大）については、高成長が期待できる事業分野を開拓・強化する動きが目立つ。具体的には、①デジタル化、②脱炭素化、③新型コロナ禍を契機とする個人・企業の行動変化に関連した事業が目立ち、設備投資や研究開発投資、M&Aのほか、リスティングなどの人材投資を積極化する動きがある。後者（労働投入量の節約）については、定型的な業務の省力化など従来型の取り組みが進められているほか、新たな取り組みとして、これまで人手に頼っていた対人業務や、従業員の経験・勘に支えられていた技能業務でも、AIやIoTなどを活用した省力化投資等が進められている。また、Web会議ツールや、スマホ・アプリの活用によって業務効率化を図る動きも広がっている。

労働生産性向上に取り組む際の課題として、専門性の高い人材の不足や、情報不足等による経営戦略の策定・実践の難しさなどを指摘する声は多い。こうした課題に関して、地域の行政機関、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がある。

新型コロナ禍、デジタル化、脱炭素化といった環境変化の中で労働生産性の向上を図るには、企業や個人が経済構造の変化に上手く適応することも必要である。そのためには、リスティ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が重要と考えられる。

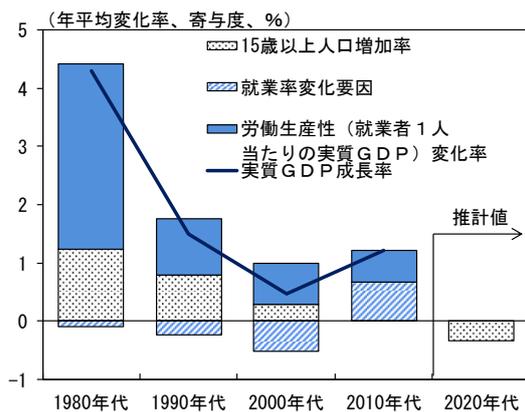
## 1. はじめに

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よ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。

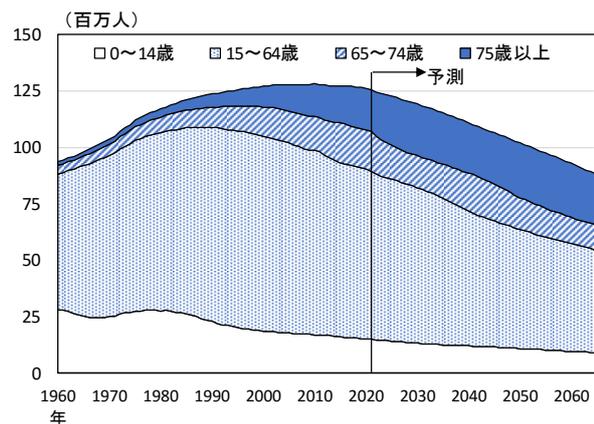
こうした問題意識のもと、日本銀行では、本支店・事務所において聞き取り調査<sup>1</sup>を実施し、労働生産性向上に向けた地域の企業の最近の取り組みについて取りまとめた。以下では、まず、近年の変化に着目しながら、地域の企業の取り組みスタンスやその背景を確認し、そのうえで、具体的な取り組み内容を整理する。さらに、こうした取り組みを進めるうえでの課題について企業の認識を整理する<sup>2</sup>。

なお、企業等の具体的な取り組み事例については、先進的な事例など特徴的なものを中心に、本文の各図表のほか、別紙の事例集でも紹介する。

（図表1）わが国の経済成長率



（図表2）わが国の人口推移



（注）（図表1）の2022年以降の15歳以上人口増加率、（図表2）の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）内閣府、総務省、国立社会保障・人口問題研究所

<sup>1</sup> 調査期間は2022年8月～11月前半。この間の本支店・事務所が実施したヒアリング対象先数（概数）は、約15百先。

<sup>2</sup> 同様のテーマでは、2017年12月1日「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」(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rerb171201.htm/>)も参照。

## 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（図表3）。

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新型コロナ禍、デジタル化、脱炭素化<sup>3</sup>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、値上げの広がりや、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（図表4）。

ただし、中小の非製造業を中心に、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IT投資等には消極的な先も少なくない。この理由としては、新型コロナ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（図表5）。

（図表3）企業の取り組み状況に関する見方

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
1	金融機関 (下関)	<b>幅広い業種・企業規模で、労働生産性向上に向けた投資等が積極化</b> 新型コロナ禍や各種コストの上昇により収益下押し圧力が強まる中でも、幅広い業種・企業規模で、生産・販売力の拡大に向けた投資や、合理化・省力化に向けた投資が積極化しており、労働生産性向上に向けた動きが広がっている。
2	行政機関 (本店)	<b>中小企業においても、デジタル技術活用などの動きが広がっている</b> 中小企業においても、デジタル技術活用などを通じた労働生産性向上に向けた動きが広がっている。同技術への注目度の高まりや使い勝手の向上、補助金などの施策の拡充が背景と考えられる。また、働き方改革への対応が急務との認識が広まっていることも対応を後押ししている様子。

<sup>3</sup> 気候変動を巡る取り組み等については、2022年6月21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/brp/rer/rerb220621.htm/>)も参照。

(図表 4) 取り組みスタンスとその背景に関する声

(①人手不足感の高まり)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
3	対個人サービス (松本)	<b>人口減少や高齢化の進展により従業員確保が難しく対策が必要</b> 地域の人口の減少や高齢化から、パート・アルバイト確保が年々難しくなっており、オペレーションの見直しなどによる労働生産性向上の必要性が年々高まっている。
4	経済団体 (仙台)	<b>働き方改革への対応の必要性が、労働生産性向上に取り組む動機</b> 建設業界全体において勤務管理の改善や総労働時間の削減を進めており、これが各企業の労働生産性向上に取り組む動機となっている。
5	運輸 (新潟)	<b>トラック運転手の働き方改革を意識し、運送業務を効率化</b> 2024年度からトラック運転手の時間外労働時間に上限規制が適用されることにより、さらなる人手不足が見込まれる。このため、運送業務の効率化を図っている。

(②社会・経済の変化に伴う需要の変容)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
6	飲食 (本店)	<b>新型コロナ禍における環境変化は継続するとみて、労働生産性を高めていく</b> 新型コロナ禍で宴会等の団体需要が一気に消失。在宅勤務の定着もあり、今後も完全には戻らないとみている。このため、「量から質へ」を合言葉に利益の確保に重きを置き、コロナ禍前より低い売上で黒字化できるよう、労働生産性を高めていく。
7	電気機械 (福岡)	<b>デジタル関連企業が投資に動くことで需要見通しが立ちやすくなり、投資を積極化</b> 旺盛な半導体やロボット関連の需要を受けて、生産能力を増強するために工場を新設。デジタル関連企業が投資に動くことで、需要見通しが立ちやすくなり、更に積極的な投資を検討している。
8	はん用機械 (大分)	<b>脱炭素の潮流は反転攻勢のチャンス</b> 価格競争では新興国に勝てなかったが、脱炭素が重要なファクターに加わったことで、挽回のチャンスが生まれてきた。このため、先行きにかけて積極的に環境配慮型製品の開発を進めていく方針。

(③原材料価格の上昇等：経営効率化の要請の高まり)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
9	輸送用機械 (松山)	<b>エネルギーコストや原材料価格の高騰から収益力強化の必要性が高まっている</b> 世界的な脱炭素化の流れの中でエネルギーコストが上昇しているほか、原材料となる鋼材等の価格も高騰しており、収益力強化の必要性が高まっている。
10	金融機関 (松山)	<b>最低賃金の引き上げを受け、労働生産性引き上げ意識が高まっている</b> 最低賃金の引き上げを受け、当地の企業からは「事務作業のスリム化・効率化」「コスト構造全般の見直し」「商品サービス価格の引き上げ」等を通じて労働生産性を高める必要があるとの声が多く聞かれる。

(③原材料価格の上昇等：値上げの広がりを踏まえた高付加価値化の推進)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
11	飲食 (本店)	<b>飲食業界における値上げの進展は、高付加価値商品を投入する好機</b> 飲食業界で値上げが進む中、当店ではこれを好機と捉えワンランク上の素材を使った高付加価値商品を投入し、想定以上の売上を確保している。仕入価格は値上がりしているが、こうした商品では高い利益率を確保できている。
12	輸送用 機械 (横浜)	<b>市場が安値競争から転換。当社の高付加価値商品に商機が出てきた</b> 従来は海外メーカーが安値競争を主導しており、当社の高付加価値商品にとっては厳しい競争環境であった。足もとでは、そうした海外メーカーも値上げに転換しており、省エネ機能を付加した当社の高付加価値商品に商機が出てきた。

(④対応手段の広がり)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
13	金属製品 (金沢)	<b>デジタル技術の進展から容易かつ安価にツールを入手でき、活用を進めている</b> デジタル技術の進展に伴い、日常業務の効率化を図る便利なツール(ソフトウェア等)を容易かつ安価に入手できるようになってきている。こうしたツールを上手く活用することで労働生産性向上に取り組んでいる。
14	小売 (札幌)	<b>非常勤のIT専門人材を獲得したことで、DX対応を飛躍的に進めることができた</b> DX対応を進めるため、IT専門家を招聘。非常勤として迎え入れたが、同人材の貢献で、ITチームを組成するとともに、プロジェクトを飛躍的なスピードで推進することができた。
15	対個人 サービス (鹿児島)	<b>大手企業の副業人材の採用に成功。新たな視点での商品開発に期待</b> 大手企業の副業人材を採用できた。同社での経験による新たな視点を当社の商品開発に加えることで、新型コロナ禍で変化した需要を獲得して、付加価値の向上、収益力の強化を図る。
16	対事業所 サービス (本店)	<b>テレワーク導入など勤務形態見直しにより専門人材を獲得する動きがでている</b> 専門人材獲得のために要する賃金は上昇傾向にあるが、転職希望者は働きやすさなど賃金以外の就労ニーズを持つことも多く、テレワークを活用するなど勤務形態を多様化することで人材獲得に成功する地方企業もみられる。
17	建設 (水戸)	<b>外部人材のノウハウを活用することで、新規事業を円滑に立ち上げた</b> 後継者難に悩む宿泊施設を買収し事業を拡大。立ち上げ・運営ノウハウはコンサルタントを入れたほか、外部から支配人経験のある人材を招聘することによりカバーした。食事提供は地元飲食店と協力したケータリングサービスを検討中。

(図表5) 消極的なスタンスに関する声

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
18	宿泊 (青森)	<b>新型コロナ禍での財務内容の悪化から、労働生産性向上に取り組む余裕がない</b> 労働生産性向上に取り組みたいが、過去2年間の赤字により設備投資に費やす資金余力に乏しく、当面は最低限の維持・更新投資しか実施することができない。

< 次頁に続く >

(図表 5) 消極的なスタンスに関する声 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
19	食料品 (新潟)	<b>原材料価格高騰による収益悪化から、システムの導入を断念</b> 原材料価格高騰により収益悪化が著しい中、当社の要望に適うシステムは導入コストが高いため、検討はしたが導入を断念せざるを得なかった。
20	建設 (函館)	<b>ICT機器の費用対効果が不透明で、導入を決断できない</b> 建設業界において活用可能なデジタル技術も増えているが、必ずしも売上増加に直結するとは限らない中、事業規模の小さな当社にとってはリスクが大きい。投資効果が不透明な中では、現時点では導入を決断することができていない。

### 3. 具体的な取り組み内容<sup>4</sup>

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、(1) 付加価値額の増大、(2) 労働投入量の節約の2つに大別できる。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化、といった取り組みがみられる。また、

<sup>4</sup> 本章の中で取り上げた具体的事例（図表6～14）の下線部分は、最近の新たな取り組みのうち、とくに地域の企業の関心の高まりがうかがわれる事項。

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（図表6）。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（図表7）。さらに、新型コロナ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（図表8）。

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キリング等の人材投資<sup>5</sup>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<sup>6</sup>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（図表9）。このうちオンライン販売への取り組みは、新型コロナ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。

（図表6） デジタル関連における取り組み

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
21	生産用機械 (本店)	<b>人手不足などの課題解決に資するロボットの開発・販売を強化していく</b> 外食産業や食品製造業における人手不足や低生産性などの課題解決ニーズは強く、AI・画像認識技術などを活用することで食品製造工程を自動化する調理ロボットの開発・販売を強化している。

< 次頁に続く >

<sup>5</sup> 企業の人材投資については、図表15に加え、別紙10～11ページも参照。

<sup>6</sup> Electronic Commerce（電子商取引）の略語。

(図表 6) デジタル関連における取り組み (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
22	電気機械 (大阪)	<b>取引先の要望を受け、遠隔操作や臨機応変な対応が可能なロボットを開発</b> 取引先の労働生産性向上や労災防止にかかる要望を受け、保守工事などを担うロボットを開発。VRを活用し遠隔操作を実現したほか、状況が異なる現場でも臨機応変な対応が可能となるのが強み。
23	木材・木製品 (札幌)	<b>メタバースを活用して顧客への訴求力を高めている</b> メタバース上にショールームを公開し、現実感のある仮想体験を提供しながら、顧客に部屋のコーディネート提案などを行うことで成約率の向上につなげている。
24	電気機械 (前橋)	<b>伸長が見込まれるデジタル関連需要獲得のため、必要な投資を実施していく</b> 中長期的にみて5Gやデータセンター向け等のデジタル関連需要が高まる見通しのもと、能力増強投資を積極的に進めている。

(図表 7) 脱炭素関連における取り組み

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
25	電気機械 (横浜)	<b>EV化の進展を見据え、より付加価値の高い分野の研究開発に注力</b> 将来にかけて需要の高まりが見込まれる自動車の電動化対応部品に関し、放熱性の高い部品など、より付加価値の高い部品の研究開発に注力。工場新設も計画しており、同部品にかかる生産体制の構築にも取り組んでいく方針。
26	対事業所サービス (甲府)	<b>再生可能エネルギーを軸とした新事業展開を図るため、太陽光関連事業に参入</b> 主力の電気工事事業で脱下請けを目指す中、脱炭素の潮流を受け、再生可能エネルギーを軸とした新たな事業展開を図る。既に太陽光関連事業に参入し、今後の更なる拡大に向けてノウハウ蓄積などを進めている。
27	卸売 (福岡)	<b>脱炭素の潮流の下、ZEH<sup>7</sup>関連事業を拡大するためM&amp;Aを進めている</b> 脱炭素の潮流の下、伸長が見込まれるゼロエネルギー住宅等の環境に配慮した住宅事業を拡大する方針。資材販売から工事まで一貫して手掛けるなど、シナジー効果を高めるため、後継者不足の先などを対象に積極的なM&Aを進めている。

(図表 8) 新型コロナ禍を契機とした取り組み

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
28	宿泊 (高松)	<b>新型コロナ禍での需要の変化を受け、宿泊単価引き上げのための改装を実施</b> 新型コロナ禍での顧客行動の変化を受け、一室当たり単価の引き上げによって売上を確保する方針に転換。団体客用のレストランをスイートルームに改装した結果、コロナ禍のプッシュ需要の取り込みにつながり、客室の高付加価値化を実現。

< 次頁に続く >

<sup>7</sup> net Zero Energy House (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) の略語。消費するエネルギーを削減し、使用するエネルギーを自ら生産することで、エネルギー消費を実質ゼロとする住宅。

(図表 8) 新型コロナ禍を契機とした取り組み (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
29	宿泊 (長崎)	<b>宿泊ニーズの多様化に対応し、付加価値を高めるため改装を実施</b> 新型コロナ禍後の需要回復局面で、幅広い客層からの需要を獲得し収益を確保すべく、 <u>客室玄関のバリアフリー化や自炊設備</u> といった、今まで当社に無かった付加価値を持つ客室の整備を進めている。
30	対個人サービス (仙台)	<b>新型コロナ禍で伸長したアクティビティ需要の取り込みを図る</b> 各種コストが増加する中、原価抑制を図りつつ顧客満足度を向上させるため、野外レクリエーション等体験型の「 <u>コト消費</u> 」を重視する最近のトレンドに見合う施設の新規開拓に取り組み、提供する旅行コンテンツの見直しを進めている。
31	宿泊 (岡山)	<b>「コト消費」の潜在ニーズは高いとみて、体験型の宿泊プランを組成</b> 新型コロナ禍を経て「 <u>コト消費</u> 」の潜在需要は着実に高まっているとみて、地元の観光資源を活用した体験型の宿泊プランを提供することで付加価値を高めていく。

(図表 9) 既存製品の販路拡大等に関する取り組み

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
32	農林水産 (鹿児島)	<b>副業人材も活用しながらオンライン販売等を強化</b> 副業人材も活用しながら新事業の展開やビジネス課題解決に努めている。デジタルマーケティング、海外への販路拡大、オンライン販売、財務・人事部門の運営強化を中心にてこ入れを進めている。特に、 <u>オンライン販売は大きく伸長</u> 。
33	対事業所サービス (本店)	<b>中小企業の越境ECへの関心が高まり、ノウハウ提供を含めた支援を展開</b> 海外に販路を持たない中小企業では越境ECへの関心が高まっている。実際、新型コロナ禍や為替円安もあって取扱額は増加。ただ、商慣行の違いなどを理解しておく必要があり、当社では中小企業へのノウハウ提供を含めて支援している。
34	小売 (釧路)	<b>オンラインでの宅配サービスを開始。利便性が評価され利用者が順調に増加</b> 感染拡大後の非接触ニーズの高まりを契機に、 <u>スマホ特化型の宅配注文サービス</u> を開始。地域により定額で、かつ毎日配達可能なサービスとしたことで、現在は利用者数が順調に伸びている。
35	小売 (横浜)	<b>M&amp;Aや業務提携を進めながらEC事業を拡大させていく</b> EC事業を展開する上で、効率的にノウハウを取り込むために通販会社を買収。今後も、シナジー効果が見込めるデジタル関連企業や顧客サービス企業を対象に、買収や業務提携などを通じて業容拡大を図っていく。
36	食料品 (鹿児島)	<b>既存製品の製造ノウハウを海外向け製品に応用することで輸出を強化</b> 海外市場開拓のため、既存の焼酎製造ノウハウを活かして洋酒の生産を強化している。旺盛なグローバル需要を背景に好調に推移しており、輸出先も拡大。今後、こうしたチャンネルを足掛かりに主力の焼酎の輸出も本格化させたい。

## (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<sup>8</sup>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対応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頭に、従業員の暗黙知をシステム化することで、生産設備の不具合の早期発見や職人による仕上が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むことなどにより進められている(図表10、11)。

(図表10) 従来型の取り組み (定型的な業務の省力化)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
37	食料品 (釧路)	<b>製造工程の機械化を進めることで、作業負担を軽減し労働生産性を向上</b> 製造工程の機械化を進めている。これにより、作業員の負担が軽くなるとともに、品質も安定し、労働生産性の向上につながっている。
38	建設 (熊本)	<b>RPAも活用しながら定型業務を自動化した結果、大きな省力化効果を得た</b> 請求書の支払いや帳簿作成等をRPAも活用しながら自動化したほか、ビジネスチャットアプリを導入し、社内での連絡・情報共有を効率化。この結果、間接部門の残業がほぼ皆無になったほか、完全週休2日制に移行することができた。

< 次頁に続く >

<sup>8</sup> 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。

(図表10) 従来型の取り組み（定型的な業務の省力化）（続き）

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
39	小売 (福岡)	<b>セミセルフレジ等を導入。顧客の非接触ニーズともマッチし、労働生産性が向上</b> 人手不足対応のためセミセルフレジを全店舗に導入したほか、フルセルフレジやレジカートの導入も進めている。新型コロナ禍における顧客の非接触ニーズの高まりもあって、スムーズに導入が進み、労働生産性の向上につながっている。

(図表11) 新たな取り組み（対人業務、経験等が必要な業務の省力化）

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
40	飲食 (本店)	<b>電話対応可能なAIを導入することで人手不足の中でも顧客サービスを向上</b> 人の声を認識し、自動で電話対応から予約受付までを完了するAIを導入した。人手不足の中、予約の取りこぼしが減ったほか、店舗スタッフは安心して顧客対応ができるなど、顧客サービスの向上を実現しつつ労働生産性を高められている。
41	飲食 (熊本)	<b>人手不足に対応するため、一部店舗で配膳ロボットを導入</b> 人手不足に対応するため、一部店舗で配膳ロボットを導入。顧客の非接触ニーズに合致しているほか、ロボットという物珍しさもあって、特にファミリー客から好評を得ている。
42	対個人サービス (仙台)	<b>ベテランの暗黙知を外部人材も活用してシステム化し、業務効率化につなげた</b> ベテラン従業員の暗黙知となっていた顧客への提案業務について、ITコーディネーター <sup>9</sup> の派遣も受けながらシステム化を実施。これにより、経験の浅い従業員も当該業務を迅速に行えるようになり、全体として業務が効率化された。
43	食料品 (神戸)	<b>AI機能を搭載した生産設備を開発</b> AI機能を搭載した生産設備を開発。生産工程をAIに機械学習させながらデータ化することで、無人で職人によるハンドメイドのクオリティを再現。
44	輸送用機械 (広島)	<b>生産設備の不具合早期発見に資するAIを他社と共同で活用している</b> 生産設備の自動化・省力化に向けて、同業他社と共同でAIの活用に取り組んでいる。具体的には、画像判定技術を用いた検査工程効率化、振動データをAIに学習させることで生産設備故障・不具合の早期発見につなげるもの。

## 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動きのほか、(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。

<sup>9</sup> 経営者の立場にたって、経営とITを融合し、真に経営に役立つITサービスの利活用の推進・支援を行う有資格者。

(イ) 従来型の取り組みを一段と進める動き

第1に、従業員の機能度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（図表12）。

第2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（図表13）。

(図表12) 従業員の機能度向上に向けた取り組み

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
45	その他 製造業 (新潟)	<b>従業員の機能度向上により、繁閑に応じた応援体制を確立する</b> 各事業部の技術や知識が広く身に付くよう、ジョブローテーションや研修を工夫することで従業員の機能度向上を図っている。これにより、繁閑に応じた部署間の応援体制を確立し、限られた人員でも業務を維持する。
46	宿泊 (仙台)	<b>複数の業務を行えるよう教育することで効率的な人員配置を実現</b> 従前、職員は特定の業務のみに従事していたが、繁忙度に応じて複数の業務に対応できるよう教育し、マルチジョブ化の取り組みを推進。フロントスタッフが繁忙時のラウンジでも接客を行えるようになるなど、効率的な人員配置を実現している。
47	建設 (京都)	<b>ベテラン職員による技術伝承の場を設けるなどして、職員の機能度を高めている</b> 当業界における労働時間の上限規制が迫る中、人材育成の在り方を見直した。若手向けの研修内容をより実践的な内容に変更したほか、ベテラン職員とのコミュニケーションの場を設け、技術向上のためのノウハウなどを共有している。
48	輸送用 機械 (静岡)	<b>従業員エンゲージメント向上も意識しながら人材育成施策を実施している</b> 労働生産性向上に向けて人材育成に注力している。自己啓発プログラムを改定した際は、利用者が大幅に増加した。人材育成策立案の際は、従業員エンゲージメント向上が重要と考え、それを測る指標をモニタリングしながら進めている。

(図表13) 付加価値額の多寡に応じた業務範囲の見直し等

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
49	小売 (新潟)	<b>収益改善を図るため、比較的来店客が少ない夜の営業時間を短縮した</b> 新型コロナ禍の長期化や電気代等の上昇を受け、収益を改善させるため、比較的来店客が少ない夜の営業時間を短縮した。

< 次頁に続く >

(図表13) 付加価値額の多寡に応じた業務範囲の見直し等 (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
50	運輸 (名古屋)	<b>同業他社と連携し、共同配送や施設の相互利用に取り組んでいる</b> 同業他社と連携し、輸送ルートの相互利用や地方部における共同配送、施設・拠点の相互利用等に取り組んでいる。
51	小売 (福島)	<b>一部業務を集約することで、少人数でのオペレーションを可能とした</b> 従来、店舗ごとに実施していた加工・製造業務を、新設した拠点に集約。この結果、少人数での加工業務のオペレーションを可能としたほか、店舗の売り場面積拡充にもつなげた。
52	宿泊 (大分)	<b>同業者の調理業務を請負うかたちで域内での分業を模索している</b> 当社の厨房を「ゴーストキッチン」として、提携した他の宿泊施設に対し料理を提供することを検討中。当社では手数料収入が期待されるほか、提携先でも板前を雇うコストが圧縮されるため、WIN-WINの効果が見込まれる。

## (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(図表14)。

(図表14) 情報通信技術の積極的な活用

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
53	建設 (下関)	<b>オンラインへの切り替えを進め、遠隔地からでも監督・指示が可能な体制とした</b> コロナ禍を契機に、可能なものは対面会議からWeb会議に切り替えた。また、建設現場に360度カメラを設置し、現場監督者や本社社員が遠隔地から監督・指示を行う体制としたことで、効率化・省人化に寄与した。
54	運輸 (青森)	<b>アプリ導入・利用促進により、顧客利便性の向上と業務効率化を図っている</b> 顧客利便性の高いアプリを導入。積極的に顧客に推奨した結果、電話やアプリによる予約客が増加し、いわゆる「流しタクシー」の割合を減らすことができ、業務効率が高まった。

&lt; 次頁に続く &gt;

(図表14) 情報通信技術の積極的な活用 (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
55	対事業所サービス (横浜)	<b>管理面での課題を感じつつも、取引先のテレワーク環境整備の動きは継続</b> 新型コロナ禍で進展したテレワークにおいて、業務効率性、教育環境、業績評価基準などで課題を意識する声もあるが、取引先におけるテレワーク環境整備の動きは <u>続いている</u> 。
56	対個人サービス (横浜)	<b>技術研修を動画配信で対応することにより、研修効果を高めている</b> 従前、業務時間外にリアルで行っていた若手美容師の研修の一部を、動画配信形式に変更。 <u>デジタル技術の進歩から、ベテランスタッフのカットを臨場感をもって視聴でき、随時、何度でも確認できる利便性もあつて、研修効果が高まっている</u> 。

#### 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、リスキ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。もっとも、リスキ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、そもそものノウハウ不足のほか、人繰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 (図表15)。

(図表15) 専門性を有する人材の不足に関する声

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
57	輸送用 機械 (名古屋)	<b>システム関連の人員を強化したいが、地方部では採用が難しい</b> システム関連の人員を強化したいと考え、即戦力となる人材の採用活動に注力しているものの、こうした人材は東京など都市部に集まり、当地では採用が難しい。
58	生産用 機械 (秋田)	<b>募集地域を広げ、賃金水準も引き上げたが、専門人材を確保できない</b> 自社で研究開発・設計まで行うべく、事業を拡大する方針だが、システム・設計系の人材確保が課題。技術者専門の派遣会社を通じ、募集を県外まで広げたいが、給与水準も大幅に引き上げたが、応募は目標数に満たない。
59	建設 (松本)	<b>副業を容認する企業が増えたことを受け、遠隔地の副業人材の活用を進めている</b> 新型コロナ禍を機にテレワークが普及したことに加え、副業を認める企業が増えたことから、Webデザインやマーケティングといった業務において、自社にないノウハウを持つ遠隔地の副業人材の活用を進めている。
60	食料品 (鹿児島)	<b>DX推進部署を新設し取り組みを進めつつ、従業員にリスクリングの機会を設定</b> 全社でDXを推進すべく専担部署を新設し、AIなどデジタル技術の活用による企画立案や判断業務に割ける時間の捻出を図っている。こうしたもとで、社員のリテラシー向上を目的に、全従業員向けにDXに関するリスクリングの機会を設定した。
61	経済団体 (名古屋)	<b>リスクリングの取り組みが浸透しつつあるが、現状では大企業中心</b> ソフトウェア人材の確保に向けて、リスクリングの取り組みが当地企業にも浸透しつつある。もっとも、こういった取り組みの大宗は大企業であり、中小企業では資金や人員がそもそも不足している点が課題となっている。

## 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うが、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(図表16)。

(図表16) 具体的な経営戦略の策定・実践の難しさに関する声

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
62	飲食 (京都)	<b>労働生産性向上に取り組むたいがノウハウが不足しており、サポートを期待</b> 労働生産性向上に取り組むたいが、従業員を含め当社にDXやデジタル化のためのノウハウが不足し、具体的に何から始めればよいのかわからず、具体的な計画策定ができていない。行政や金融機関には情報面でのサポートをお願いしたい。
63	宿泊 (松江)	<b>従業員の年齢層ごとのITリテラシーのギャップが大きく、デジタル化が容易でない</b> 当社従業員の年齢構成は高齢者と若年層のウェイトが高い中、両者間のITリテラシーのギャップが大きく、デジタル機器の導入等を簡単に進めることができない。
64	金属製品 (甲府)	<b>労働生産性向上に熟練技術者の知見を活かしたいが、協力を得られていない</b> 自動化・デジタル化により生産ラインの労働生産性向上を図るため、検討チームを立ち上げたが、検討に必要な知見をもった熟練技術者は、仕事が奪われるとの思いからか、抵抗感が強くチームに入ってもらえていない。
65	食料品 (那覇)	<b>生産の自動化を進めたいが、従業員に雇用喪失の不安感が強い</b> IT投資などにより生産の自動化を進めたいが、従業員になかなか受け入れてもらえない。人手不足対策や繁忙度引き下げを目的とし、雇用は守るつもりだが、労働者側は雇用喪失の不安感が強い様子。労使間で問題意識の共有に努めている。

### 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楽しんでいないとの指摘がある(図表17)。

(図表17) 企業の自助努力の限界に関する声

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
66	経済団体 (本店)	<b>取引先がアナログ的な方法を続けることで、デジタルツール活用が進まない</b> 汎用的なデジタルツールも増えたことで、受発注、伝票処理など各種後方事務の効率化に取り組む中小企業も増えてきているが、取り組みを進める先からは、未だアナログ的な取引先企業も多く効率化が不十分、といった声が多数聞かれる。
67	小売 (福島)	<b>顧客がデジタルツールに不慣れで、IT投資による効果を十分には得られていない</b> 当社のIT化は進めているものの、高齢の顧客層がスマホの操作に不慣れであるため、依然アナログの割引クーポンの利用率が高いなど、現時点では十分な効果を得られていない。顧客のITリテラシーを高めていく工夫が必要。

## (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・連携に取り組む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（図表18）。

(図表18) 行政機関、経済団体、金融機関等による支援・連携の動き

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
68	行政機関 (本店)	<b>デジタル技術活用促進に向け、外部人材の活用等の支援体制を整備している</b> IT人材を自社で抱えることは大企業でも難しい。中小企業のデジタル技術活用を進めるには、外部機関・人材の活用も重要で、副業・兼業を含めた人材活用促進に向けた行政・民間の連携が必要と考え、支援体制を整備している。
69	行政機関 (松本)	<b>地元企業や経済団体、教育・研究機関と連携しDX人材育成に注力している</b> 地元企業や経済団体、教育・研究機関と連携し、県内の高校や短大に地元企業による技術講習やDXの体験活動等のプログラムを設けるなど、地域で活躍するDX人材の育成に注力している。
70	行政機関 (新潟)	<b>中小企業の労働生産性向上のため、人材育成を含めた各種支援に注力している</b> 中小企業の労働生産性向上に向けた取り組みを促進するため、経営計画策定やコスト削減などに関する無料相談サービスを開始。また、セミナーの開催や専門家の派遣を通じて、中小企業で圧倒的に不足しているデジタル人材の育成に努めている。
71	行政機関 (高知)	<b>デジタル化促進のため、計画策定から人材育成までを一貫して支援している</b> 中小企業のデジタル化促進のため、意欲のある先には、デジタル化計画の策定・実行支援、社内の人材育成までを一貫して支援している。他企業の取り組みのきっかけとなることを狙い、モデル事業は公表している。
72	金融機関 (京都)	<b>取引先のデジタル化支援を行う専門チームを組成</b> 取引先の労働生産性向上のためにはデジタル化対応が重要と考え、IT活用推進を行う専門チームを組成し、支援にあたっている。
73	金融機関 (仙台)	<b>取引先の付加価値向上支援のため、研究機関とのマッチングに注力</b> 取引先の付加価値の高い製品開発を支援するため、専門技術を有する企業と当該分野を研究する研究室をマッチングするなどして、共同研究の推進に力を入れている。
74	経済団体 (松山)	<b>会員企業のECをはじめとした直販チャネル構築のサポートに注力</b> 会員企業が賃上げするだけの収益力強化を図るべく、ECをはじめとした直販チャネル構築をサポートしている。

< 次頁に続く >

(図表18) 行政機関、経済団体、金融機関等による支援・連携の動き（続き）

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
75	金融機関 (京都)	<b>取引先の海外販売先確保のためのマッチングを支援</b> 取引先の輸出先開拓支援のため、商品設計や商談会開催等の支援を継続している。欧州での商談会では、事前に得た現地企業のアドバイスを基にアレンジを加えるなどした結果、海外販路確保の芽が出始めた参加企業もみられる。
76	行政機関 (長崎)	<b>成長分野における労働生産性向上の取り組みをサポートする補助金を創設</b> 政府の新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を活用し、独自の補助金を創設。成長産業と位置付けている産業分野を対象に、企業の設備増強や労働生産性向上の取り組みを、資金面からサポートする。

## 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うる。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。

(図表19) 取り組み成果の還元・活用に関する声

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
77	食料品 (本店)	<b>労働生産性向上による収益改善は賃上げにより従業員に還元</b> 人手不足が継続する中、生産ラインの効率化、内部管理のシステム化により、労働生産性向上を実現できた。生産性向上で改善した一人当たり収益は賃上げにより従業員に還元していく方針。
78	情報通信 (北九州)	<b>労働生産性向上で節減した労働力は成長事業や人材育成に再投資</b> デジタル化や業務効率化を進めた結果、労働生産性が改善した。節減した労働力は、新たな成長事業に投入するほか、リスキリングなどの人材投資の対象とすることで更なる付加価値額の増大につなげている。

以上

# 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

## —— 最近の環境変化への対応に着目して ——

### (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 該当箇所
2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組みスタンス	…	別 1	(3～6 頁)
3. 具体的な取り組み内容	…	別 4	(6～14 頁)
(1) 付加価値額の増大に向けた取り組み	…	別 4	(6～9 頁)
(2) 労働投入量の節約に向けた取り組み	…	別 7	(9～14 頁)
① 自動化・省力化投資	…	別 7	(10～11 頁)
② ビジネスプロセスの見直し	…	別 8	(11～14 頁)
4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き	…	別 10	(14～18 頁)
(1) 取り組みを進めるうえでの課題	…	別 10	(14～16 頁)
① 専門性を有する人材の不足	…	別 10	(14～15 頁)
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	…	別 11	(15～16 頁)
③ 企業の自助努力の限界	…	別 11	(16 頁)
(2) 課題解決に向けた動き	…	別 11	(17～18 頁)

## 2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組みスタンス

### (①人手不足感の高まり)

#### 【少子高齢化】

情報通信 (札幌)	・当地では人口減少のペースが全国対比早く、従業員の高齢化や人手不足に悩む企業は多いため、IT活用のメリットは非常に大きいと考えている。
繊維 (松江)	・従業員の高齢化が進んでおり、将来的な人手不足が見込まれている中で、システム導入による事務効率化を図っていく必要がある。
電気機械 (下関)	・従業員の高齢化が進む中、新卒採用を積極化しているものの、思うように採用できていない。若年人口の減少が著しい中では今後も採用に苦戦すると考えられ、自動化等による省人化対応が急務である。
卸売 (高知)	・今後多くの従業員が退職予定にあるほか、少子高齢化等を受け若年層の応募者数が減少していることから、作業工程の自動化やDX対応が必要。

#### 【働き方改革】

建設 (仙台)	・労働基準法の改正により、2024年度から、従来通りの業務フローではコストが大幅に増加する見通し。労働時間の削減を通じた労働生産性の向上を図るため、システム投資に積極的に取り組んでいる。
建設 (那覇)	・建設業界の人手不足は慢性的に続いているが、先行き、働き方改革関連法の適用により一層深刻化する見通しにある。このため、工法の最適化やDXの推進、技術者の早期育成等に取り組んでいる。
対事業所 サービス (前橋)	・2024年度からトラック運転手の時間外労働時間に上限規制が課される。こうした中、省力化に向けたデジタル投資等も必要になるため、DX人材の求人が増加してきている。
卸売 (松本)	・物流コストは、原油高に加え、先行きも働き方改革による残業規制等から上昇が見込まれる。運送業者や小売店と連携し貨物混載などによる効率化に取り組む。
小売 (仙台)	・時短勤務者など多様な働き方をする従業員が増加する中、働きやすい職場環境を整備することは離職防止や、そのもとでノウハウ等の円滑な蓄積による労働生産性向上にもつながる。

### (②社会・経済の変化に伴う需要の変容)

#### 【新型コロナウイルス感染症】

小売 (福岡)	・新型コロナ禍での非接触ニーズや人手不足感の強まりを受けて、Web上での注文受付を開始するなど、積極的にデジタルチャネルの活用を進めて、労働生産性の向上につなげている。
食料品 (広島)	・新型コロナ禍を契機に増加した家飲み需要を捉えるべく、EC事業やキャッシュレス対応を強化した。

飲食 (松山)	・宴会需要は感染症が収束しても完全に元に戻らないと考え、事業多角化を進めている。新型コロナ禍は、従来の店舗中心の経営を見直す契機となった。
飲食 (名古屋)	・新型コロナ禍での人流の変化を受け、これまで踏み切れなかった夜間営業の見直しを実施。新型コロナ禍はこれまでの体制を見直すきっかけとなった。
飲食 (下関)	・新型コロナ禍を契機に飲食業への就職を避ける動きがみられ、人手不足感が一層強まっているため、労働生産性を高めていく必要がある。

## 【デジタル化】

業務用機械 (松本)	・デジタル関連の製品開発を進めることで、安定的な収益源の確保を目指している。特に5G技術の普及に伴い、遠隔医療が今後急速に発展するとみており、手術用ロボットに搭載される部品などの開発に注力している。
電気機械 (青森)	・世界的にデジタル化が加速するもとは、半導体の需要は引き続き底堅いと見込み、更なるシェアアップを目的とした能力増強投資を行う予定。
電気機械 (長崎)	・最近の旺盛な半導体需要に効率化投資で対応してきたが、それでも需要に対応しきれない見通しであるため、工場増設に踏み切る計画。

## 【脱炭素化】

対事業所 サービス (甲府)	・太陽光発電事業などの再生可能エネルギーが注目されており、同エネルギーを軸に新事業分野の拡大を図りたい。
金属製品 (福岡)	・脱炭素化の流れの中で、太陽光発電や風力発電向け部品の需要が高まるとみており、営業および生産体制を強化する方針。
電気機械 (神戸)	・省エネ化・EV化の機運が高まっており、従来に比べ省エネかつ高単価のパワー半導体製品の研究開発・設備投資に注力。
生産用機械 (横浜)	・脱炭素化の潮流のもと、EV向け部品の需要が旺盛。同製品は利益率が高いほか、今後も需要の高まりが期待でき、当面の中核事業として注力する方針。
輸送用機械 (松本)	・主力が内燃機関の部品であり、急速に進むEV化は死活問題であるため、今後はEV向けのラインナップを強化していきたい。
小売 (秋田)	・EV化に伴う部品点数(特に熟練技術が必要なエンジン関連)の減少により、点検・修理の作業量減少が予想されるため、新たな収益の柱が必要。

## (③原材料価格の上昇等：経営効率化の要請の高まり)

小売 (仙台)	・人口減少の加速に加え、競合が激化している中、足もとは仕入価格上昇分を十分に価格転嫁できず、収益を圧迫。労働生産性を高めていく必要がある。
金属製品 (水戸)	・原材料価格が上昇する中、価格転嫁が追いつかず、採算性が悪化。このため、外注していた工程を内製化する取り組みを広げる方針。
農林水産 (鹿児島)	・原材料価格上昇に伴い、飼料代などが高騰しており、収益が悪化。商品の見直しや販路拡大等により、収益を確保していく必要がある。

飲食 (京都)	・最低賃金の引き上げに伴う人件費の上昇などに対応するため、利益率が改善するような取り組みには可能な限り積極的に取り組む方針。
------------	--

### (③原材料価格の上昇等：値上げの広がりを踏まえた高付加価値化の推進)

経済団体 (名古屋)	・当地の宿泊施設では、宿泊価格を引き上げるため、食事提供を部屋食へと変更するなど、おもてなしを強化し、付加価値を高めている。
卸売 (長崎)	・仕入コストが上昇する中、顧客ニーズに沿った提案を増やすことで付加価値を高め、販売単価の引き上げを行っている。

### (④対応手段の広がり)

#### 【デジタル技術の発達・普及】

化学 (下関)	・デジタル技術の進展に伴い、当社生産ラインの自動化に資する機器も増えたため、導入を進めている。I o Tにより、生産管理や点検過程を自動化するとともに、蓄積されたデータを用いた最適化が可能となった。こうしたもとの、人手をより分析作業に回すことが可能になった。
化学 (横浜)	・近年のセンサー技術の進展により、多品種少量生産の製品でも自動化が可能となっている。
電気機械 (甲府)	・従前は自社でシステム開発を行っていたが、クラウドや各種アプリケーション活用が主流の時代となったため、当社も基幹システムだけ自前で残し、枝葉のシステムは外部リソースを活用している。

#### 【企業の枠を越えた経営資源の活用】

小売 (静岡)	・社員のスキル・ノウハウの向上と時間外労働時間の削減につながらないかと考え、従業員の副業を解禁した。
建設 (福岡)	・金融機関からM&Aの提案を受けている。他業種を吸収することで、収益源を多様化しながら経営効率化も図れると考え、前向きに検討している。
卸売 (仙台)	・チラシやポスターなどの商業印刷関連の需要が減少している一方、包装などパッケージ印刷関連の需要は堅調。今後は同分野の技術に長けた事業者のM&Aを行うことで、既存事業の基盤強化を図る方針。
金融機関 (仙台)	・世界的なE V化の流れを踏まえ、県内企業に対して、設備投資やM&A等によるE V関連製品への新規参入を提案。これが奏功し、E V関連製品の開発に乗り出す企業が少しずつ増えてきている。
卸売 (新潟)	・収益力の強化による経営の安定化を目的に、同業者とアライアンスを締結。これにより各社が競争力の高い分野に経営資源を集中することができるようになり、結果として収益増強につながっている。

### (消極的なスタンスに関する声)

飲食 (名古屋)	・飲食業におけるD X対応手段として、モバイルオーダーや配膳ロボットの導入等があるが、集客に直結するとは思えず、オペレーターに人員を要することを勘案すると、当社の規模では採算が取れないと考えている。
-------------	---

飲食 (松山)	・コスト上昇で収益が悪化している中、労働生産性向上に資する設備投資に資金を割く余裕は全くない。
宿泊 (高知)	・新型コロナの感染動向に左右される不安定な業況が続く中で資金繰りが悪化しており、業務効率化のための設備投資を行う余裕がない。

### 3. 具体的な取り組み内容

#### (1) 付加価値額の増大に向けた取り組み

##### (デジタル関連における取り組み)

電気機械 (松本)	・人手不足の深刻な製造業を中心に自動化投資の需要が高まっているため、産業用ロボットの事業拡大に注力する方針にあり、研究開発を進めている。
生産用機械 (横浜)	・従来の生産用機械に加え、工程の自動化につながる周辺機器も一括して顧客に納入するファクトリーオートメーション事業に注力。同事業は売上規模が大きいほか、定期的な部品保守等の発生により利益率が高い。
対個人 サービス (大阪)	・ユーザーとメタバース上でコミュニケーションを取れる環境を整備。消費者がより身近に感じることで需要を取り込んでいく。
生産用機械 (横浜)	・VRを用いたオンライン展示会を開催。従来より幅広い顧客層の来場が可能となるほか、興味を持った製品があればリアルの展示会場を訪れて使用してもらうなど、メリハリの効いた営業活動が可能となった。
建設 (広島)	・顧客がPCやスマホ上で間取り・設備をシミュレーションできるサービスを開始。顧客と営業担当者の交渉回数が減り、従来よりローコストかつ短期間での注文住宅販売が可能となるもとの、他社との差別化にもつながった。
電気機械 (青森)	・世界的なデジタル化のもとでの半導体のシェアアップを目指し、新工場の設立および増産を行う予定。新工場では積極的に機械化を進めることにより、生産数量は2倍となる一方で、従業員数は1.1倍程度に抑えられる見込み。
生産用機械 (横浜)	・市場規模の拡大が見込まれる半導体製造装置分野の売上を拡大していく方針であり、同業他社のみならず、幅広い業種の企業や教育機関等と連携して積極的な研究開発に取り組んでいる。

##### (脱炭素関連における取り組み)

輸送用機械 (新潟)	・脱炭素化に伴いEV需要の増加が見込まれる中、中核事業に育てるべくEV部品の製造を開始。滑り出しは順調であり、先行き生産ラインの拡張も検討。
輸送用機械 (本店)	・中長期的にはEV化に伴い内燃機関部品の受注減が見込まれることから、EV向け部品の開発に注力する。また、航空機分野で培ったノウハウの幅広い分野への展開、医療関連製品の開発に取り組む。

化学 (静岡)	・主力製品の需要はEV化の進展とともに縮小する見込みにあり、強い危機感を抱いている。このため、EV向け製品を新たな事業の柱にするべく、積極的な研究開発を行う。また、CO <sub>2</sub> 回収・利活用に資する研究開発も進める。
小売 (甲府)	・脱炭素の潮流の下、EVが増加しても収益を確保できるよう、新たな商品知識を習得しつつ、商品、保険、車検の提案力を高め、新規顧客を獲得していく。
金属製品 (下関)	・脱炭素の潮流や電気料金上昇を受け、太陽光発電への関心が高まっている。これまでは導入コストの高さから断念するケースが多かったが、設置時の初期費用が掛からないプランを新設したところ契約件数が増加している。
建設 (名古屋)	・環境負荷の低減を通じた高付加価値化のために、ZEB <sup>1</sup> 建設対応を強化している。ZEB化が難しいとされる工場への対応も検討中。
不動産 (甲府)	・脱炭素化の機運が社会的に高まるもとの、ZEHに対する顧客の関心も高まっている。そのため、社内目標を立て、顧客に積極的に売り込んでいる。

### (新型コロナ禍を契機とした取り組み)

宿泊 (高知)	・新型コロナ禍で客室内での滞在時間を重視する傾向が強まっていることを受けて、一部の客室をスイートルームに改装した。また、ワーケーション需要を取り込むため、長期滞在向けの客室設備を設置。
宿泊 (秋田)	・客室の高付加価値化を進めるため、貸し切り風呂を設置。また、Wi-Fiを設置し、ワーケーションスポットとして利用可能な宿泊棟も整備した。
宿泊 (福島)	・新型コロナ禍で団体需要が減少する中、団体客中心であった客室を、付加価値を高めた個人向け客室に改装し、利益率の向上を図っている。
宿泊 (岡山)	・「おもてなし」をコンセプトとする露天風呂付客室を備えた旅館を開業。料理など他のサービスも高品質なものを提供し、売上確保を図る。
宿泊 (松本)	・新型コロナ禍による業績悪化を受けて、客室を富裕層を中心とした個人客向けに改装することなどにより、客単価を引き上げている。
宿泊 (鹿児島)	・新型コロナ禍を受けて観光需要が落ち込むもとの、ファミリー層の開拓に向けて、レジャー施設など、地域コミュニティと連携したファミリー向け宿泊プランの販売を開始した。
食料品 (下関)	・新型コロナ禍が長期化する中、「コト消費」への潜在的な需要が高まっているため、製造体験等をセットで販売し、付加価値を増大させる。

<sup>1</sup> net Zero Energy Building (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) の略語。消費するエネルギーを削減し、使用するエネルギーを自ら生産することで、エネルギー消費を実質ゼロとするビル。

(既存製品の販路拡大等に関する取り組み)

卸売 (神戸)	・新型コロナ禍での飲食店など取引先の業況低迷に伴い、一般客や実店舗のない地域への販路拡大を図るため、自社のECサイトを立ち上げた。
小売 (那覇)	・県外への販路拡大のため、自社オンラインショップを開設。同ショップを県外在住者が多く利用するようになったため、県産品や名産品の販売を強化。
飲食 (名古屋)	・非対面チャネルの拡充により収益増強を図るべく、公式オンラインショップにおいて、お取り寄せグルメなど自宅で楽しめる商品を拡充している。
運輸 (大阪)	・MaaS専用アプリを通じ、飲食や観光などのサービスの予約から決済までまとめて提供することを検討中。
小売 (広島)	・オンライン商談を積極的に展開。移動時間等を節減できるほか、他拠点の商品在庫も確認できるようにしたことで、自店舗に取り扱いのない商品も紹介・提案することができるようになり、売上の拡大につながっている。
小売 (仙台)	・郊外居住の富裕層との接点を増やすため、郊外店を新設・拡充している。品揃えは都心店より絞らざるを得ないが、都心店等とリアルタイム接続が可能な大型モニター等を活用することでカバーできると考えている。
小売 (青森)	・都内企業と業務提携を行い、同社経由での発注を取り込むことで、営業エリアを広げた。
小売 (京都)	・海外向けに、伝統工芸品の新ブランドを立ち上げた。商品開発にあたっては、職人の後継者不足や技術承継が喫緊の課題となっており、各種設備を完備した自社工房を開設し、人材確保・育成に努めている。
農林水産 (仙台)	・国内の贈答品需要の減少による販売価格の低下を受け、適正価格の維持により農家の生産意欲向上を図るため、リンゴの海外輸出に取り組んでいる。
農林水産 (松山)	・取引拡大のためHACCP <sup>2</sup> 認証を取得。現在は外資系企業への営業を強化しており、今後は海外進出も計画している。
その他 製造業 (本店)	・従前、インバウンド客向けに販売を手掛けていた取引先食品製造業者が、新型コロナ禍を契機に輸出に取り組む動きを活発化させている。政府系機関が積極的に支援に乗り出していることも後押しとなっている様子。

<sup>2</sup> 食品の安全性を確保するため、原材料の入荷から出荷まで全工程で、食中毒菌汚染や異物混入等を除去・低減させるために工程を管理する手法。

## (2) 労働投入量の節約に向けた取り組み

### ①自動化・省力化投資

#### (従来型の取り組み<定型的な業務の省力化>)

小売 (札幌)	・セミセルフレジや自動発注システムを導入したほか、従業員の作業時間を計測し、効率化が必要な作業を洗い出している。従前に比べ少人数での店舗運営が可能となったため、出店が難しかった郊外への出店を増やしていく。
小売 (福岡)	・タブレット端末を用いた業務効率化を進めるとともに、AIカメラやPOSシステムを導入。また、それらの機器で収集したデータをもとに、マーケティングの高度化にも取り組んでいる。
小売 (広島)	・労働生産性向上のため、DXを活用した業務効率化に取り組んでいる。具体的には、DX専担部署を立ち上げ、需要予測型自動発注システムやセルフレジを導入した。
小売 (福島)	・スーパーは労働集約型産業で、労働投入量の大幅な節約は難しいが、セルフレジやスキャンカートを導入しながら店舗オペレーションを工夫している。
飲食 (仙台)	・コンサルティング企業と提携し、ソフトウェア投資に積極的に取り組んでいる。工場の生産管理や自動発注システムの導入などを進め、人手を大幅に減らすことができおり、資金を新規出店費用にまわすことができている。
飲食 (広島)	・タッチパネル式メニュー表の導入などに取り組んでいる。ただ、飲食店独特の「ふれあい」や「活気」が失われ、中長期的な顧客離れリスクがあるため、「どこまで機械化するのか」という線引きを意識しながら取り組みたい。
宿泊 (松本)	・非接触ニーズの高まりから、自動チェックイン機を導入済み。今後は、フロントを通さずチェックアウト可能なシステム、ルームサービスをデリバリーするロボットなどの導入も検討中。
宿泊 (松山)	・非接触型の無人宿泊施設を新設予定。セルフチェックインシステムの導入、インターネット予約・クレジットカード払いに対応し、省人化とともに、新たな需要取り込みにもつなげたい。
建設 (北九州)	・工程情報の共有や社内システムのクラウド化を進め、業務効率化を図っている。今後は、システムの内製化にも取り組んでいく。

#### (新たな取り組み<対人業務、経験等が必要な業務の省力化>)

鉄鋼 (本店)	・熟練工の退職が進む中、若い世代へのノウハウ継承が課題。そのため、生産ラインの細かい情報をセンサーで収集し、AIを活用することで異常予知や自動運転を可能とするなど、デジタル化を進めている。
飲食 (函館)	・従業員の高齢化により、先行き、中核業務を担う人材の不足が見込まれるため、経験が必要な業務を標準化すべくクラウド会計や自動調理器を導入。
建設 (福岡)	・コンピューター上に3次元の建築物のモデルを作成し、設計・施工・維持管理等のデータを一元管理することで、最適なワークフローの構築を目指す手法などを活用。これにより工事の効率化につなげる。

建設 (松本)	・建設業界では2024年度から残業時間の上限規制が適用されることから、自動運転の重機や測量ドローンなどを導入して省人化を図っている。
農林水産 (青森)	・ドローンを活用し、AIが画像解析して、害虫や雑草の発生を検知したうえで、必要箇所のみ農薬を散布する技術を開発。

## ②ビジネスプロセスの見直し

### (従業員の機能度向上に向けた取り組み)

宿泊 (大分)	・人手不足が深刻化する中、従業員のマルチタスク化を推進し、新型コロナ禍前比4分の3の人員で通常業務をこなせる体制を構築することができた。
宿泊 (那覇)	・一般的なホテルは、受付や調理など細分化したセクション毎に雇用しているが、当社従業員は、育成に力を入れたうえで全てを兼務する体制。上質かつ均質なサービス提供と労働生産性向上の両立を図っている。
宿泊 (名古屋)	・従業員のマルチタスク化を図るため、レストランの繁忙度が高まる朝食時間帯にはフロントの人員をレストランへ応援に行かせるようにしたほか、盛付けや料理の運搬も他部門の人員が応援に入る体制を構築。
宿泊 (釧路)	・全室ベッド化することで人手や体力が必要である布団の上げ下ろしを廃止したり、従業員に研修を実施し、幅広い仕事を身につけてもらうことで人手不足に対応している。
対個人 サービス (長崎)	・人口減少に加え、近年では人材獲得競争が激化していることから、採用が一段と困難化。そのため、限られた人員数でも効率的に高水準のサービスを提供できるよう、従業員のマルチタスク化を進めていく方針。

### (付加価値額の多寡に応じた業務範囲の見直し等)

#### 【既存業務の廃止・集約】

食料品 (横浜)	・食品製造のセントラルキッチン化に取り組んでいる。これまでのように店舗毎に製造工房を持つ必要がなくなり、設備費や人件費の削減につながっているほか、繁華街の小規模立地などにも出店を検討できるようになった。
小売 (松本)	・1割減の人員での業務を可能とするため、セントラルキッチンを新設予定。各店舗バックヤードでの総菜調理やパッケージング作業の集約化を図る。
小売 (高知)	・従前は精肉やデリカの加工・製造・包装等を各店舗で行っていたが、それらを新拠点に集約したことで業務が効率化され、従業員1人当たりの粗利額が上昇した。
卸売 (福岡)	・飲食店向け飲料等の販売は当面減少が続くと考え、経営効率化を進めている。物流拠点を集約するとともに、無人搬送機の導入、配送ルートの効率化等に取り組んでいる。
宿泊 (鹿児島)	・人手の確保が困難化するも、24時間365日を前提としたサービスの在り方を見直している。夜勤をなくしたり、休館日を設けたことで、業務に必要な人員数が低減するとともに、従業員の勤務負担が軽減し、日々のモチベーションアップにもつながっている。

小売 (北九州)	<ul style="list-style-type: none"> <li>費用対効果を踏まえ、来店客数の少ない夜間の営業時間を1時間短縮した。また、入居するテナントにも、契約条件を緩和して同様の措置を認めた。</li> </ul>
宿泊 (金沢)	<ul style="list-style-type: none"> <li>閑散期を見極めて毎月休館日を設定。そのもとでも売上高は新型コロナ禍前並みに回復しており、休館日設定による顧客の取り逃しは限定的。</li> </ul>
電気機械 (神戸)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外での地政学リスクに加え、高機能製品の需要増加が続くのであれば、海外工場の国内回帰も選択肢の一つ。その際、労働力の確保がネックとなるが、工場を集約したうえで、自動化を進めれば解決できると考えている。</li> </ul>

### 【他社との業務の統合・共通化や分業】

卸売 (松本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料費の上昇や働き方改革による残業規制対応のため、貨物の積載率向上に取り組みつつ、運送業者や販売先の小売店と連携し、同じ方面に配送するトラックに他社の貨物を混載するといった取り組みを進めている。</li> </ul>
小売 (福岡)	<ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足、仕入価格上昇などの環境変化から、従来以上に利益率向上の必要性に直面している。そのため、配送ルートの再構築など物流費の削減や、RPAによる業務合理化などを他社と協力して進めている。</li> </ul>
金融機関 (函館)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナ禍で苦しむ宿泊施設の一部では、宴会の廃止や夕食提供見直しの動きがある。各施設が連携し特定の施設に夕食会場を集約することで、地域でのサービス維持と人員配置の最適化の両立を図ることも一案。</li> </ul>
宿泊 (下関)	<ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊部門は、フル稼働でない場合にも余裕をもって人員を用意しておく必要がある。そのため、ピーク時期が異なる他地域のホテルと連携し、労働力を融通し合うことも検討中。</li> </ul>
卸売 (水戸)	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅需要の縮小や資材価格高騰を打破するには、資材卸から業務領域を広げることが必要。その際、受注確保に苦しむ個人の工事請負業者との協業により事業領域を拡大するスタイルを目指し、取り組みを進めているところ。</li> </ul>
その他 製造業 (本店)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の経営者間で企業の枠を超えた連携を模索している。従前から製品づくりでは連携していたが、最近では採用説明会や社員教育、労務や法務の規程作成に共同で取り組んでいる。</li> </ul>

### (情報通信技術の積極的な活用)

情報 サービス (函館)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナ禍をきっかけに、内部の打ち合わせをWeb会議に切り替えた。出張旅費や移動時間が削減できたほか、会議の質も落ちておらず、労働生産向上につながっているため、今後も積極的にWeb会議を利用していく。</li> </ul>
運輸 (那覇)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナ禍でテレワークを余儀なくされた際に業務内容を見直したところ、実は削減可能な仕事が多く見つかった。RPAやOCRの導入とあわせて業務再構築を進めた結果、年間2万時間の労働時間を削減できた。</li> </ul>
繊維 (岡山)	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画・管理部門を中心にテレワークを進めた結果、従業員の勤務地制約に起因する離職、そこから発生する追加的な採用コストや教育コストの削減につながっている。</li> </ul>

対個人サービス (福岡)	・顧客対応や社内会議をWeb会議形式にシフトすることで、従業員の負担軽減や在宅勤務が可能となった。従業員の過半が女性で子育て世代が多く、休日の勤務負担が重荷となっていたが、在宅勤務の導入で離職率が低下。
木材・木製品 (金沢)	・営業担当は外出が多いため、社内をフリーアドレスとし、限られたスペースを有効に活用しているほか、勤怠管理アプリを導入したことで、営業担当が自宅から顧客訪問に行けるようになり、勤務時間を有効活用できている。

#### 4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き

##### (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

###### 【人材不足に関する声】

生産用機械 (仙台)	・生産工程のロボット化による生産効率化を行いたいですが、そのために必要なプログラミングができる人材がおらず、計画が具体化していない。
非鉄金属 (神戸)	・焼却炉のAI管理を実現させたいが、IT人材の確保に苦戦。ITを学んだ人材の多くはシステムベンダー等に行ってしまい、応募すらないのが現状。

###### 【経験者採用強化や外部人材活用に関する声】

輸送用機械 (名古屋)	・即戦力となる経験者採用枠を拡大。IT関連の知識や技術に長けているだけでなく、生産現場の状況を理解するとともに、様々な事柄に好奇心を持つことで各種提言ができるかといった点も重視。採用者にはIT関連スキルを習得する機会を提供している。
生産用機械 (名古屋)	・取引先の課題把握やソリューション提案ができる人材が必要。機械分野やソフトウェアでの専門性に加え、他業種・他地域の知見も重要であるため、経験者採用にも注力している。
電気機械 (京都)	・新卒者を教育するコストが大きいため、スキルやノウハウを有する技術者を経験者採用することで製品開発のレベルやスピード感を改善させている。
食料品 (高知)	・金融機関等で副業が解禁されつつあり、多くの企業と交流のある地銀職員のノウハウを活用できないかと考えている。そのため、各金融機関には人材交流等を積極的に検討していただけるとありがたい。
行政機関 (鹿児島)	・副業人材と企業をつなぐうえでは、地域特性や各業界事情に精通した人材の存在が不可欠だが、地方企業の多くではこうした人材が不足している。そのため、金融機関が企業ごとに不足している人材の特性を見極めたうえで、適切な人材を紹介する役割を果たしてくれるとありがたい。

###### 【社内人材育成に関する声】

輸送用機械 (名古屋)	・ソフトウェア開発のための人材確保に苦戦している。このため、今後中長期的には縮小が見込まれる部門の人員を同分野に転換すべくリカレント教育を実施している。導入前は抵抗感が強いのではと危惧していたが、想定以上に前向きに取り組んでくれている。
----------------	--

対個人サービス (札幌)	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の協力を得て資格取得に向けた研修メニューを揃え、長期的なキャリアパスを念頭に汎用性ある人材の育成を目指している。また、KPIを基準とした納得性の高い人事評価も導入。こうした取り組みが従業員のモチベーションにつながり、個々人の自発的な成長につながっている。</li> </ul>
情報通信 (那覇)	<ul style="list-style-type: none"> <li>島しょ部である当地においては、地理的制約もあり、IT人材を招聘するにはハードルが高い。社内人材を育成し底上げしていくしか手段がないため、Web研修の受講や専門講師の派遣などによる育成に注力している。</li> </ul>
対事業所サービス (函館)	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力強化のため、通信講座の受講費用やITパスポート等の資格取得費用の補助など、従業員のリスキリングに係る制度を拡充している。</li> </ul>

## 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

情報サービス (函館)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小・零細企業の多くは、投資に踏み切るだけの財務面の余裕がないことに加え、ITスキルに長けた経営者が少なく、DX推進の必要性は認識しているものの、何から着手すればいいのか、そのノウハウについても著しく不足。</li> </ul>
小売 (札幌)	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の向上における最大の課題は、業務改革に否定的な雰囲気。現状、当社にデジタル人材は皆無であるほか、ベテランが多い部門では仕事のやり方を変えることへの抵抗感がきわめて強い。このままでは、デジタル技術を導入しても労働生産性の向上は期待できない。</li> </ul>
介護・福祉 (高松)	<ul style="list-style-type: none"> <li>初期費用負担と業界内での保守的思考が大きな課題。Wi-Fi環境整備やスマホ端末導入費用確保に時間を要したほか、職員がデジタル化に消極的であったこともあり、運用を開始するまでにも時間を要した。</li> </ul>
宿泊 (大分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進の観点から、顧客がQRコードを読み取りスマホで注文できるシステムを導入したが、とくに高齢の従業員が顧客への説明ができず利用が進まなかった。従業員教育も必要となるため、投資計画を見直すこととした。</li> </ul>

## ③企業の自助努力の限界

小売 (広島)	<ul style="list-style-type: none"> <li>セルフレジ導入や電子決済への誘導を進めたいが、主要顧客が高齢層である地方部の店舗では、忌避感が強く示され、思うように導入を進められていないのが実情。</li> </ul>
行政機関 (新潟)	<ul style="list-style-type: none"> <li>注文書や請求書のデジタル化を検討する先が増えてきたが、取引先との調整がつかず断念するケースも多くみられる。</li> </ul>

## (2) 課題解決に向けた動き

### (行政機関、経済団体、金融機関等による支援・連携の動き)

行政機関 (仙台)	<ul style="list-style-type: none"> <li>県内自動車産業のEVシフトによる付加価値向上を支援すべく、国の支援事業を受託。当地の企業にEV化に関する知識を普及させるため、職員が実際に企業を往訪し、EVの将来性など周知を行っている。</li> </ul>
--------------	---

行政機関 (松山)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年度までにデジタル人材を1万人輩出する目標を掲げ、人材の育成・誘致に取り組む方針。県内企業のDX推進と県外IT企業の誘致で経済の好循環を実現し、地域経済の成長を目指す。</li> </ul>
経済団体 (松山)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統品の製造においては、熟練工の技術が必要不可欠であり、先行き人材不足がボトルネックになるおそれがある。最近では、技能実習生でも担える専用機械が開発されているため、積極的な導入を推進したい。</li> </ul>
金融機関 (大分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先のDX化に向けた支援体制を強化するため、地場IT関連企業と包括的連携協定を締結。取引先のIT導入支援を共同で進めていく。また、IT活用にかかるセミナーを定期的を開催している。</li> </ul>
金融機関 (下関)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先の業務効率化や労働生産性向上等につなげるため、DX・IT化支援に着手しているほか、会計・経理等のバックオフィス業務を受託している。先行き、採用難や従業員の高齢化を背景に人手不足感が高まることから、ニーズはさらに高まる見通し。</li> </ul>
金融機関 (福島)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICTコンサルティングの取り組みを開始。当地小規模事業者には、デジタル化に大幅な後れを取っている先が多く、需要を丁寧に拾っていく。</li> </ul>
金融機関 (松山)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出向者の派遣や他社とのタイアップ仲介を通じて、事業の高付加価値化と地域産業の発展を後押ししている。</li> </ul>

以 上

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