

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——

<概要版>

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

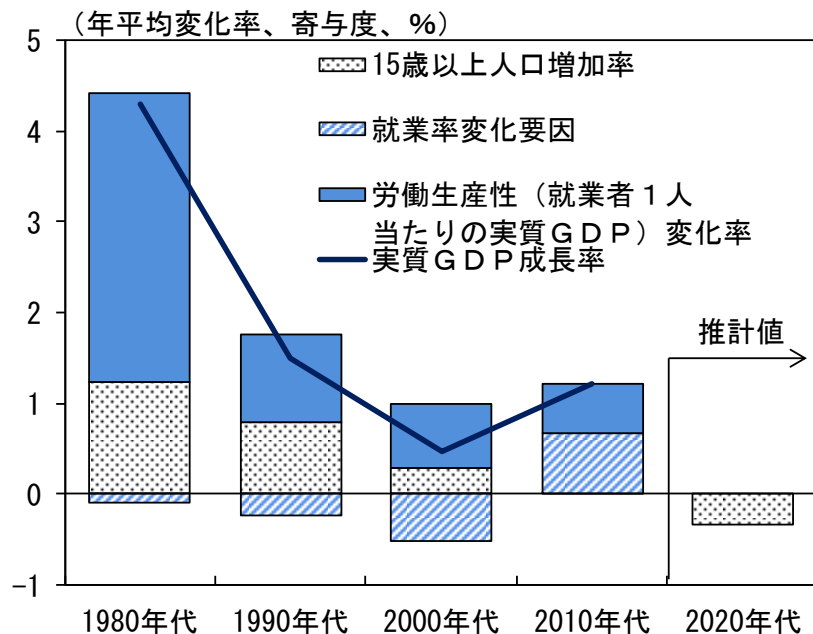
1. はじめに
2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組みスタンス
3. 具体的な取り組み内容
 - (1) 付加価値額の増大に向けた取り組み
 - (2) 労働投入量の節約に向けた取り組み
4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き
 - (1) 取り組みを進めるうえでの課題
 - (2) 課題解決に向けた動き
5. おわりに

本資料に掲載している図表、および企業等の声は、同時に公表しているレポート「本文」から抜粋したものであり、それぞれに付している番号も同本文の記載に合わせています。

1. はじめに

- 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。
⇒ マクロの成長力の維持・強化、持続的な賃金引き上げを実現するためには、労働生産性を高める必要がより一層高まっている。

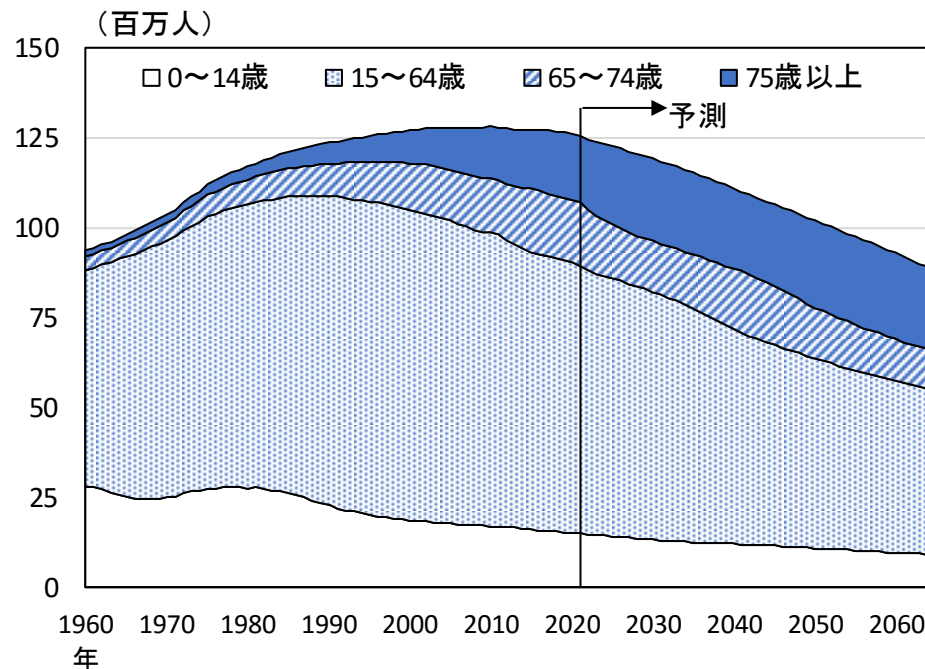
(図表1) わが国の経済成長率



(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

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。

(図表4) 労働生産性向上に向けた取り組みの背景

① 人手不足感の高まり

- 3: 人口減少や高齢化の進展により従業員の確保が難しい(松本: 対個人サービス)
- 4, 5: 働き方改革への対応の必要性が取り組む動機(仙台: 経済団体) (新潟: 運輸)

② 社会・経済の変化に伴う需要の変容

- 6: 新型コロナ禍を契機に在宅勤務が浸透。宴会等の団体需要は完全には戻らない(本店: 飲食)
- 7: デジタル関連企業が投資に動き、需要見通しが立ちやすい(福岡: 電気機械)
- 8: 脱炭素の潮流は反転攻勢のチャンス(大分: はん用機械)

③ 原材料価格の上昇等

⇒ 経営の効率化要請の高まり

- 9: エネルギーや原材料価格の高騰から収益力の強化が必要(松山: 輸送用機械)

⇒ 値上げの広がりを踏まえた高付加価値化

- 11: 業界での値上げの進展は高付加価値商品投入の好機(本店: 飲食)

地域企業

④ 対応手段の広がり

- 13: デジタル技術の進展から容易・安価にツールを入手可能になっている(金沢: 金属製品)
- 15: 大手企業の副業人材の採用に成功(鹿児島: 対個人サービス)

2. 労働生産性向上に向けた企業の取り組みスタンス

(図表3) 企業の取り組み状況に関する見方

1 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いる。
(下関：金融機関)

2 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の広まりも対応を後押ししている様子。
(本店：行政機関)

… ただし、中小の非製造業を中心に、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。

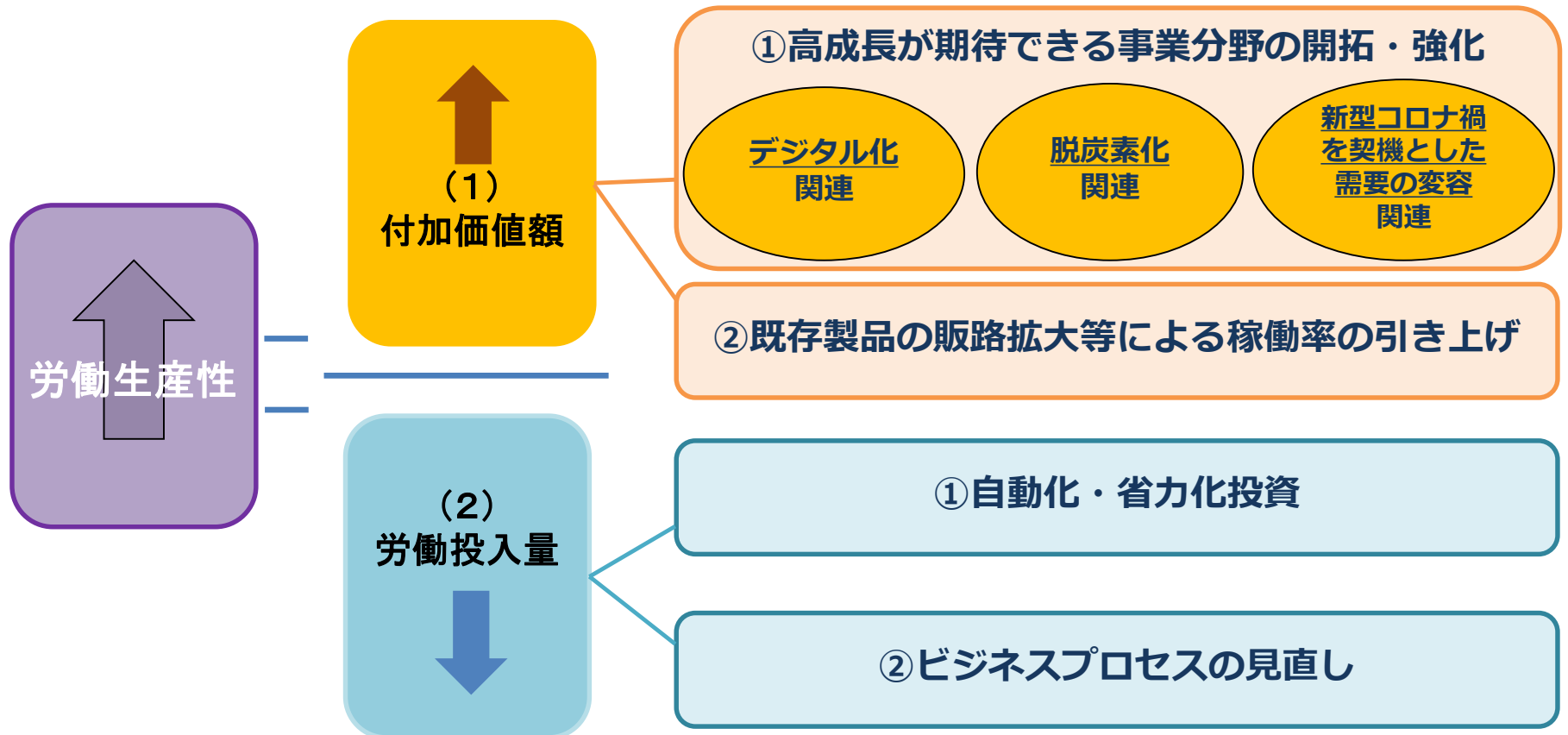
(図表5) 消極的スタンスに関する声

18 新型コロナ禍での財務内容の悪化から、取り組む余裕がない。(青森：宿泊)

19 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。(新潟：食料品)

3. 具体的な取り組み内容

- 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) 労働投入量の節約に大別できる。今回の調査では、(2) の事例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。



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

① 高成長が期待できる事業分野の開拓・強化

- 具体的な事業分野としては、**デジタル化**、**脱炭素化**、**新型コロナ禍を契機とした個人・企業の需要の変容**に関連した取り組みが目立つ。

⇒ 新たな技術・ノウハウが必要となるため、設備投資、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を積極化する動きもみられる。

デジタル化 関連

(図表6)

21: AI・画像認識技術などを活用し、製造工程を自動化するロボットを開発・販売 (本店: 生産用機械)

23: メタバース上でショールームを公開。現実感のある仮想体験を提供するなどして、成約率向上につなげている (札幌: 木材・木製品)

脱炭素化 関連

(図表7)

25: 自動車の電動化対応部品に関し、より付加価値の高い部品の研究開発に注力 (横浜: 電気機械)

26: 再生可能エネルギーを軸とした事業展開を図る (甲府: 対事業所サービス)

27: 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 (福岡: 卸売)

新型コロナ禍を契機 とした需要の変容関連

(図表8)

28: 団体客用レストランをスイートルームに改装し、プチ贅沢需要の取り込みに奏功 (高松: 宿泊)

30: 野外レクリエーション等体験型の「コト消費」を重視するトレンドに見合った施設をプランに組み込む (仙台: 対個人サービス)

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

② 既存製品の販路拡大等による稼働率の引き上げ

- 自前のオンライン販売や宅配サービスの整備、外部のEC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。

⇒ 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9) 既存製品の販路拡大等に関する取り組み

32 **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、**オンライン販売は大きく伸長**。(鹿児島：農林水産)

33 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。(本店：対事業所サービス)

35 **EC事業のノウハウを効率的に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企業の**買収や業務提携などを通じて業容拡大**を図っていく。(横浜：小売)

36 **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。(鹿児島：食料品)

3. 具体的な取り組み内容

(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

- ◆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

(図表10)

37

製造工程の機械化を進めている。作業員の負担軽減とともに、品質も安定し、労働生産性の向上につながっている。(釧路：食料品)

38

請求書の処理や帳簿作成等をRPAも活用しながら自動化し、社内連絡等にはビジネスチャットアプリを導入。これにより、間接部門の残業がほぼ皆無になり、完全週休2日制へ移行できた。(熊本：建設)

新たな取り組み

- ◆人手に頼らざるを得ないとみられてきた対人業務の自動化
- ◆経験・勘などの暗黙知に支えられている高技能業務の自動化

(図表11)

40

自動で電話対応から予約受付までを完了するAIを導入。予約の取りこぼしが減り、店舗スタッフは安心して接客に注力できる。(本店：飲食)

43

AI機能を搭載した生産設備を開発。生産工程をAIに学習させ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。(神戸：食料品)

3. 具体的な取り組み内容

(2) 労働投入量の節約に向けた取り組み

② ビジネスプロセスの見直し

従来型の取り組み

- ◆ 従業員の機能度向上を通じた労働投入量の節約
- ◆ 付加価値額の多寡に応じた業務範囲の見直し等

(図表12、13)

46

繁忙度に応じ複数の業務に対応できるようマルチジョブ化の取り組みを推進。繁忙時はフロント人員がラウンジで接客するなど、効率的な人員配置を実現。(仙台：宿泊)

49

新型コロナ禍の長期化等を受け、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。(新潟：小売)

新たな取り組み

- ◆ 情報通信技術の積極的な活用による業務の効率化

(図表14)

53

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。(下関：建設)

54

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、いわゆる「流しタクシー」の割合を減らすことができた。(青森：運輸)

4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き

— 地域の企業が直面している課題 —

- 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。

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

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

③ 企業の自助努力の限界

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専門性を有する人材の不足

(図表15)

- **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い。
⇒ 特にデジタル分野では、大企業も人材確保に腐心。

57：システム関連の人員を強化したいが、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。**
(名古屋：輸送用機械)

58：募集を県外まで広げ、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。**
(秋田：生産用機械)

- **遠隔地の副業人材を登用**する先もみられるが、一部にとどまるようにつながられる。
- また、**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が、中小企業では、ノウハウの不足、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つながられる。

59：新型コロナ禍を機にテレワークが普及し、副業を認める企業も増えたことから、Webデザインやマーケティングのノウハウを持つ**遠隔地の副業人材の活用**を進めている。(松本：建設)

60：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を進めるも**とで、**全従業員向けにDXに関するリスキリングの機会を設定した。**(鹿児島：食料品)

61：ソフトウェア人材の確保に向け、**リスキリングの取り組みが浸透しつつあるが大企業が中心。**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。(名古屋：経済団体)

4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き

②具体的な経営戦略の策定・実践の難しさ (図表16)

- 具体的な経営戦略の策定には、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。
⇒ 情報入手にはコストが伴いうるが、とりわけ、**デジタル分野**では、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。
- また、その実践には、知識・ノウハウに加え、変化を受け入れる社内的な土壌が重要。

62：DXやデジタル化のためのノウハウが不足し、具体的な計画を策定できていない。（京都：飲食）

65：IT投資などにより生産の自動化を進める計画を立てたが、なかなか従業員に受け入れてもらえない。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。（那覇：食料品）

③企業の自助努力の限界 (図表17)

- **商慣行**や消費者の**ITスキルのばらつき**などがネック、との指摘も聞かれている。

66：汎用的なデジタルツールを利用し、受発注など後方事務の効率化に取り組む中小企業も増えているが、**未だアナログな取引先が多く、導入効果が不十分**との声が多数聞かれる。（本店：経済団体）

67：高齢の顧客層がスマホの操作に**不慣れ**で、依然アナログの割引クーポンの利用率が高く、現時点で**十分なIT投資の効果を得られず**。顧客のITリテラシーを高める工夫が必要。（福島：小売）

4. 取り組みを進めるうえでの課題と解決に向けた動き

行政機関、経済団体、金融機関、教育・研究機関による支援・連携の動き

- ①外部人材の活用や人材育成のほか、②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、③新技術について企業と研究機関をマッチングさせたり、④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。
- こうした支援と並んで、⑤補助金等により資金面からサポートする動きもある。

①人材育成

69：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（松本：行政機関）

70：デジタル人材の育成をサポートするため専門家を派遣（新潟：行政機関）

②デジタル化促進

71：デジタル化計画の策定から実行までを一貫して支援（高知：行政機関）

72：取引先のデジタル化支援を行う専門チームを組成（京都：金融機関）

③マッチング

73：専門技術を有する企業と当該分野を研究する研究室のマッチングに注力（仙台：金融機関）

地域企業

④販路拡大

74：会員企業の収益力強化に向け、ECをはじめとした直販チャネル構築をサポート（松山：経済団体）

⑤資金面

76：成長産業の設備増強や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（長崎：行政機関）

75：取引先の輸出先開拓支援のため、商談会開催等の支援を継続しており、成果も出始めている（京都：金融機関）

5. おわりに

- 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。
- そのためには、
 - ①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、
 - ②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⇒ また、その過程では、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
- 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) 取り組みの成果の還元・活用に関する声

77 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。**(本店：食料品)

78 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。**(北九州：情報通信)

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)