



2017年12月15日

## 長崎県内企業の労働生産性向上に向けた 取組みと課題

日本銀行長崎支店

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行長崎支店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。

<本件に関する問い合わせ先>

日本銀行長崎支店総務課

〒850-8645 長崎市炉粕町32番地 TEL : 095-820-6110 FAX : 095-820-0299

本資料は当店ホームページ (<http://www3.boj.or.jp/nagasaki/>) にも掲載しています。

— 要旨 —

- 長崎県では、全国を上回るペースでの人口減少による労働供給や域内需要の下押し圧力、生産年齢人口の減少に伴う人手確保の困難化、景気回復に伴う人手不足を背景とした賃金上昇、に直面している。
- 人口減少が進む中で地域経済の活性化を図るためには、「労働生産性の向上」が必要である。
- 当地の労働生産性は、全国と比べて低水準に止まっており、特に非製造業の低さが目立っている。従って、非製造業の労働生産性向上に積極的に取り組むことが、望まれる。
- こうした状況下、当地企業の中には、需要創出や新市場の開拓（＝付加価値の増大）に取り組む動きのほか、業務プロセス改善や設備投資、従業員の能力向上による効率化（＝労働投入量の節約）を企図した動きなどがみられ始めている。
- ICT（情報通信技術）の活用やシステム化は、「労働投入量の節約」と「付加価値の増大」の両面で有益な手段の一つである。もっとも、「はじめに手段ありき」ではなく、「既存の業務プロセス」を改めて見直し、現状の課題を適切に把握・分析したうえで、費用対効果を勘案したアプローチを取ることが重要である。すなわち、「既存の業務プロセスを見える化」することから対応を開始すべきであろう。
- 当地の労働生産性向上に向けた動きについては、今後、更にその裾野を広げていくべきであろう。経済団体や行政による当地企業へのサポート体制の整備と併せて、個別企業レベルでの労働生産性向上に向けた機運の高まりが期待される所以である。

## 1. はじめに

- 長崎県経済が急速な生産年齢人口の減少に直面する中、地域経済の成長力を維持・強化していくためには、女性の活躍推進や高年層の積極登用など労働供給の底上げを図ると共に、労働生産性（労働投入量1単位あたりの付加価値額）を高めていくことが重要であろう。
- こうした問題意識のもと、本稿では、長崎県における労働生産性の現状を概観したうえで、当地企業の労働生産性向上に向けた取組事例を紹介する。

## 2. 長崎県経済の構造問題

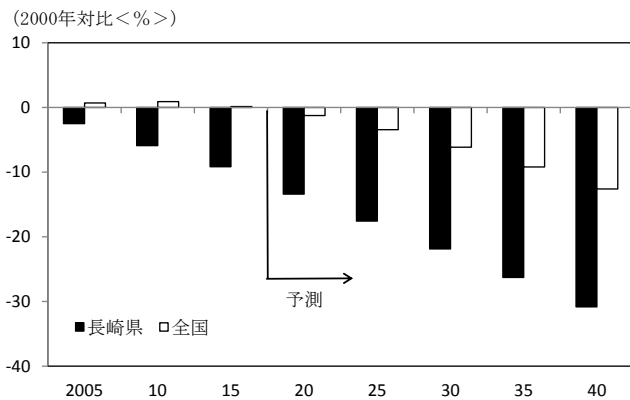
- 長崎県では、少子高齢化のもとで、生産年齢人口を中心とした人口減少が、全国を上回るペースで進行している（図表1、2）。

こうしたこともあって、県内経済においては、足許、人手不足感が強まっている。また、中長期的には、「労働供給の大幅な減少」と「域内需要の減退」の可能性に直面している。

—— 例えば、2015年の生産年齢人口は、全国では2000年対比▲11.5%減少しているのに対し、長崎県では同▲18.0%減少。

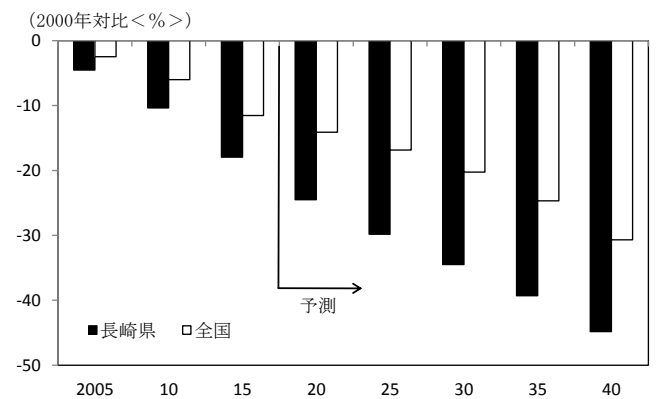
—— 長崎県企業短期経済観測調査における雇用人員判断D.I.をみると（図表3）、大幅な「不足超」が続いている。

【図表1】 総人口増減率



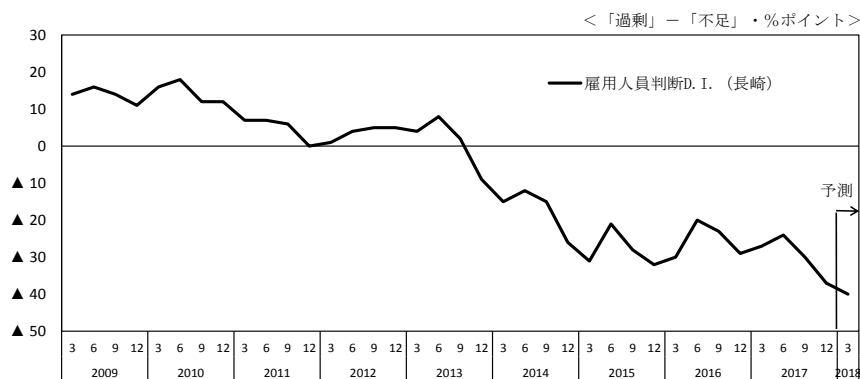
(出所) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所

【図表2】 生産年齢人口（15～64歳人口）増減率



(出所) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所

【図表3】 雇用人員判断D.I.（全産業）



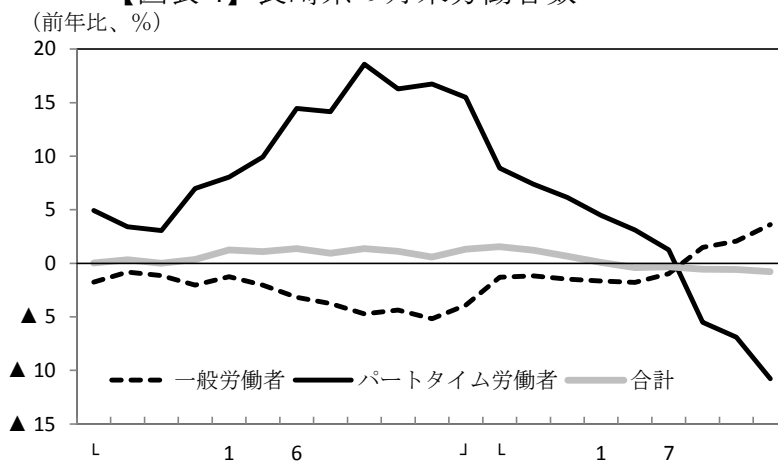
(出所) 日本銀行長崎支店

- 最初に、「労働供給面」への影響についてみると、当地企業の多くでは、人手不足に対する短期的な対処として、パートタイム労働者の積極活用を行って来た。もっとも、足許では、パートタイム労働者頼みの人手確保も難しくなりつつある状況にある（図表4）。

—— こうした動きを映じて、長崎県の（名目および実質）賃金指数は、2016年から2017年初まで前年割れを余儀なくされていたが、足許では、再び上昇に転じている（図表5）。

- 先行きを展望すると、一定の前提のもとで、生産年齢人口が一段と減少していく見通しとなっているため（前掲図表1、2）、労働供給に対する下押し圧力が一段と高まっていくことが懸念される。

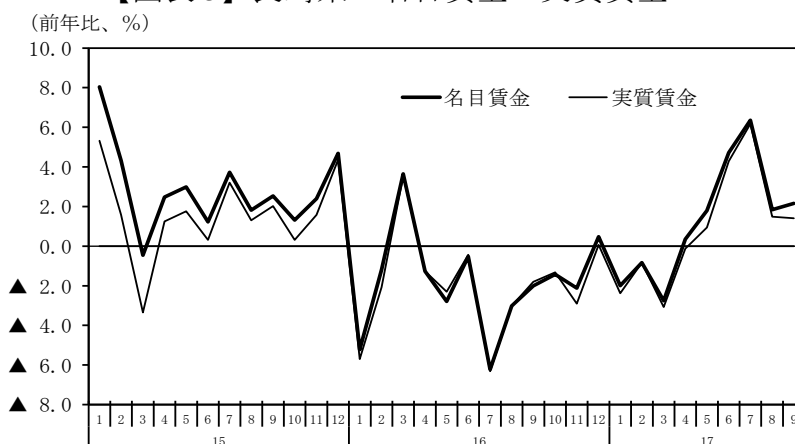
【図表4】長崎県の月末労働者数



(出所) 長崎県

- (注) ・「一般労働者」とは、常用労働者のうちパートタイム労働者を除いた労働者のことをいう
- ・「パートタイム労働者」とは、常用労働者のうち1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者、または、1週の所定労働日数が一般の労働者よりも短い者のことをいう

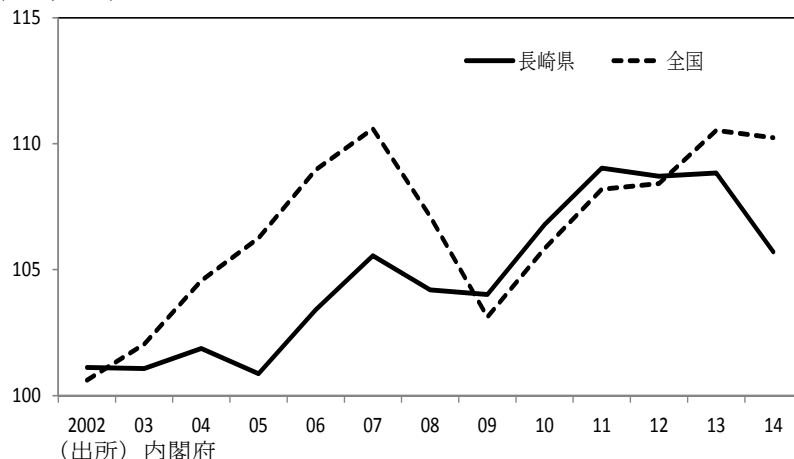
【図表5】長崎県の名目賃金・実質賃金



(出所) 長崎県

- 次に、長崎県内の「需要動向」について、過去10数年分（2014年まで）の県内総生産（実質）の推移をみると（図表6）、リーマン・ショック後の2008、2009年に急激に落ち込んだ（但し、全国対比ではマイルドな低下幅）あと、2010年以降は、増加に転じていた。もっとも、2011、2012年には、（全国は、増加地合を辿っていたが）横ばいとなり、2014年には、減退に転じている。

【図表 6】 県内総生産（実質）の推移  
(2001年=100)



- 一方、中長期的な域内需要については、現時点では、雇用・所得環境の改善を背景に個人消費が底堅い動きとなっているほか、設備投資も持ち直しの動きがみられるなど、域内需要は全体としては緩やかな回復基調にある。

もっとも、今後、人口減少が一段と本格化していけば、域内需要への下押し圧力が強まることが懸念される。また、仮に中長期的に需要が先細っていくとの見方が広がると、企業の間で新たな設備投資等を躊躇する動きが広がるおそれがある。その場合、生産用設備、店舗等の老朽化や減少を通じて中長期的な供給力の低下にも拍車がかねない。

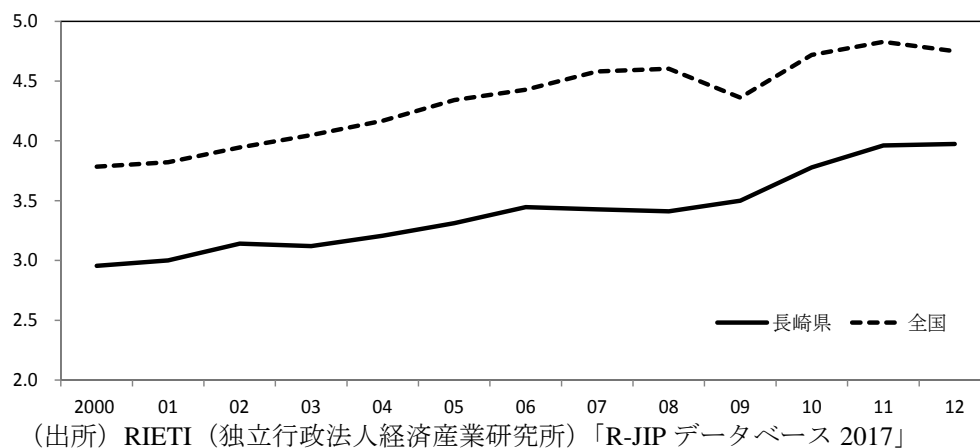
- こうした中長期に亘る問題への対応策としては、行政を主体とする施策<sup>1</sup>のほか、民間のイニシアティブも重要である。その一つとして、個別業種や企業の「労働生産性の向上」による「地域全体の生産性向上」が、挙げられよう。

### 3. 長崎県の労働生産性の現状

- 長崎県の労働生産性（産業計）は、当店の試算では、2000年以降、上昇基調を辿っているが、その水準は、一貫して、全国を下回っている（図表 7）。

【図表 7】 労働生産性（産業計＜当店試算＞）

(実質、マンアワーベース、千円)



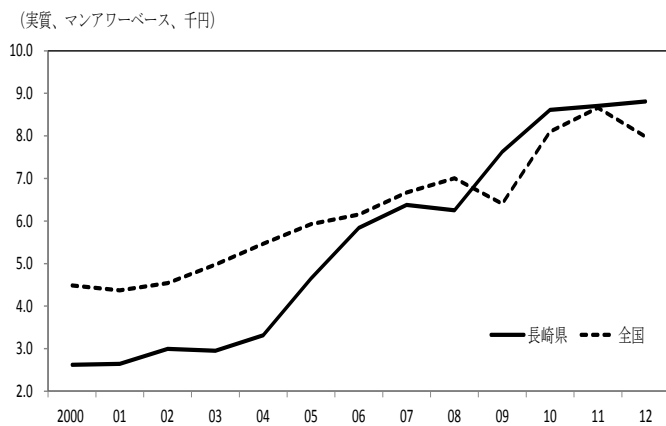
<sup>1</sup> U・Iターン促進、新卒定着、コンパクトシティの形成、交流人口拡大など。

- 但し、産業構造が異なる都道府県間で労働生産性の水準を単純に比較するのは、産業により労働生産性の水準には差があって自然な面があることから、ミスリーディングである。

そこで、製造・非製造業別に分解してみると、「製造業」は 2004 年以降、全国との格差が縮小し、足許は全国を上回って推移している（図表 8）。

一方、「非製造業」は、概ね横ばい圏内で推移しており、全国との格差についても大きな変化はみられない（図表 9）。この点、非製造業についても、多種多様な業種が存在するため、「比較の粗さ」が否めないことも確かではあるが、少なくとも、長崎県の労働生産性を一段上げるためには「非製造業の生産性向上」が大きな鍵を握っている」ということは、言えるのではないだろうか。

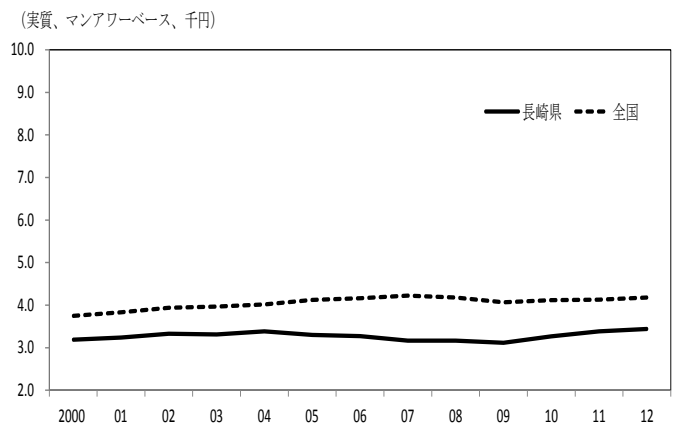
【図表 8】労働生産性（製造業＜当店試算＞）



(出所) RIETI (独立行政法人経済産業研究所) 「R-JIPデータベース2017」

(注) 製造業は、食料品、繊維、パルプ・紙、化学、石油・石炭製品、窯業・土石製品、金属製品、一般機械、電気機械、輸送用機械、精密機械、その他の製造業の合計

【図表 9】労働生産性（非製造業＜当店試算＞）



(出所) RIETI (独立行政法人経済産業研究所) 「R-JIPデータベース2017」

(注) 非製造業は、産業計から農林水産業、鉱業、製造業を差し引いて算出

#### 4. 当地非製造業における労働生産性向上を企図した取組事例

- 以上から、長崎県を取り巻く現状、労働生産性を巡る当地の実情については、
  - ① 全国を上回るペースで総人口・生産年齢人口が減少している。  
(=労働供給や域内需要の下押し圧力に直面。)
  - ② 労働生産性（産業計）は、全国水準から下方乖離している。
  - ③ 下方乖離は、主に、非製造業において観察される。  
(=当地全体の労働生産性向上には、非製造業への対応が大きな鍵を握る。)

と、整理することが出来よう。

- 以上を踏まえ、「当地の非製造業における労働生産性の現状」について、当店で調査を実施したところ、非製造業全体では、「労働生産性向上に向けた動きは、大きな展開をみせていない」ものの、幾つかの企業では、「先進的な取組み」を行っていることが明らかになった。

- 以下では、そうした事例の幾つかについて整理してみた。

—— なお、労働生産性の向上について若干敷衍すると、先ず、「労働生産性」

は、「労働投入量（総労働時間数または従業員数）1 単位あたりの付加価値額（≒粗利）」で表される。

【参考】労働生産性の定義

労働生産性	=	$\frac{\text{付加価値額}}{\text{労働投入量}}$
-------	---	-------------------------------------

- 上記算式から明らかな様に、労働生産性向上に向けた取組みは、①労働投入量（分母）の節約、②付加価値額（分子）の増大、に帰着する。
- このため、以下では、上記①、②に分類のうえ、事例整理を行った。

(1) 労働投入量節約に向けた取組事例

① 業務プロセスの改善による効率化

- 当地では、従業員の長時間労働や人件費高騰によるコスト増への対処策として、業務外注化やルーティーンワークの見直しといった「業務プロセス改善」に取り組むことで、無駄な手間やコスト低減を図り、成果を上げている事例がみられている（図表 10）。

【図表 10】「業務プロセス改善」による効率化の事例

A 社	県外工事に係る下請け業者の選定業務や資材調達業務を外注化。専門業者に任せたことで要処理時間の短縮を実現。工事費用を 1 割削減出来たほか、慢性化していた工期遅れの解消に繋がった。
B 社	従来、月次で行っていた食材の在庫管理を日次で実施することに変更。これにより、宿泊キャンセル等による変更を食材発注に正確に反映させることが可能となり、無駄な食材費を削減出来た。
C 社	車検車両の店舗持込み比率を上げることで、社員の車両引き取り・納車時間を削減し、その分を顧客サービスの充実にあてる取組みを積極化。顧客も、直接、点検内容を担当整備士に確認出来るため、メンテナンスに対する安心感が高まっている状況。

(出所) 当店ヒアリング情報

② 設備投資による省力化・少人化

- 人手不足を補う方法として、システム化やタブレット端末の導入など ICT (情報通信技術) を活用することで、省力化・少人化を図る動きも徐々に広がっている（図表 11）。

【図表 11】 設備投資による省力化・少人化の事例

D 社	店頭顧客が配送先住所を入力するタブレット端末と当該顧客情報を一元管理するシステムを導入予定。当社担当者の負担軽減のほか、アルバイトの人数も削減される見通し。なお、同システムの導入に伴い、効率的なマーケティングも可能となる公算大。
E 社	新設ホテルにおいて、全客室にタブレット端末を配置し、従来の紙ベースの館内案内や顧客アンケートを電子化。ページ差替え作業を取り止めることが出来たほか、随時、顧客の声を運営に活かすことが可能となった。同端末では、観光情報等も検索することが出来るため、顧客の満足度向上にも繋がっている。
F 社	荷役作業全般について「音声物流システム」を導入。ハンズフリー/アイズフリーが可能となり、作業の安全性と正確性を両立。同システムは、35 ヶ国語対応が可能であるため、外国人採用の道が開けた。業容拡大と人員確保が可能となった。

(出所) 当店ヒアリング情報

### ③ 教育・訓練を通じた従業員の能力向上

- 従業員の多能化（マルチタスク化）や意識改革により、中長期的にも業務効率化（労働投入量の節約）を実現しようとする動きもみられている（図表 12）。

【図表 12】 教育・訓練を通じた従業員の能力向上の事例

G 社	フロントスタッフや仲居担当に配膳作業等を教育することで「マルチタスク化」を図り、レストラン部門で機動的な応援体制を構築。安定したサービス提供のほか、レストラン部門のパート従業員の拘束時間短縮にも繋がった（アルバイト定着率も向上）。
H 社	パソコン入力作業や業務書類の内容チェックなどの単純作業に特化する「専担チーム」を組成して、教育にも注力。同チームのスキル向上に伴い、現段階では、書類作成時間が 2 割短縮したほか、書類不備も 3 分の 1 に減少するなど、「業務の質向上」が実現された。
I 社	社内の情報共有を進めるため、コミュニケーション用のクラウドシステムを導入。各担当者の事務フローをクラウド上に蓄積することで、マニュアル作成が不要となったほか、作業の「見える化」に伴い当事者意識が醸成された結果、若手社員が先輩社員のノウハウ習得に意欲的になるなど、社員の動機付けの端緒となった。

(出所) 当店ヒアリング情報



## (2) 付加価値額増大に向けた取組事例

### ① 需要創出に向けた取組み

- 域内需要の減少に直面する中、商品開発や情報発信の強化を通じて潜在需要の掘り起こしに注力している先がみられている（図表 13）。

【図表 13】 需要創出に向けた取組事例

J 社	スポーツイベントの誘致推進に対応して、団体スポーツに適合した宿泊施設を新設。合宿といった長期滞在需要の取込みを図る一方、日帰り型プランも設定するなど、スポーツ分野での様々なニーズに応えられる施策を展開中。
K 社	従来の子産品店舗に加えて、観光施設内に「ファストフード型店舗」を初出店。新商品の開発と相俟って、若年層の取込みに成功。この結果、客単価も増加した。
L 社	当社ホームページから自由に登録出来るメール会員制度を立ち上げて、物件情報を先行提供。従来のチラシ配布に比べてコストが低減したほか、より多くの潜在顧客（住宅購入を検討している顧客）と接点を持つことが可能となった。

(出所) 当店ヒアリング情報

### ② 域外需要獲得に向けた取組み

- 域外（県外、海外）需要の取込みに積極的な先もみられている（図表 14）。

【図表 14】 域外需要獲得に向けた取組事例

M 社	旅行代理店へ販売委託する客室数を減らし、海外サイトを通じたインターネットでの販売客室数を増加させることで、個人客の取込みに注力。結果的に、客室単価の引上げに成功。
N 社	初の県外店舗を東京都内に出店。ブランディング専門家やデザイナーの協力を得て、富裕層をターゲットに、商品構成やパッケージ等に工夫を凝らしたところ、贈答品を中心に売上げが増加。
O 社	トラックを増車したほか、県外営業所や低温度・三温度対応設備を備えた物流センターを整備。事業拡大に伴い、福岡、鹿児島を中心に県外売上が拡大（この結果、総売上也増加）。

(出所) 当店ヒアリング情報

## 5. 今後の展望・課題

- 以上の事例にみられるとおり、当地の非製造業でも、労働生産性向上に向けて取り組み、成果を上げている先がみられ始めている。
- もっとも、この他の多くの先では、地域全体の需要減少に対する危機意識や問題意識は抱いているものの、経営資源面での余裕の無さ、専門人材の不足、施策実施後の成果に対する不透明感などから、労働生産性向上への取り組みに「二の足を踏まざるを得ない」のが実情と思われる。
  - 経営資源面での余裕の無さについては、「労働生産性の改善 ⇒ システム化、ICT の活用」といった連想から来る資金面の問題（費用対効果）のほか、経営幹部達が日々の業務遂行で手一杯の状況下、「どこから手を付ければ良いのか、考えている余裕が無い」といったことも挙げられよう。
- こうした点を踏まえ、以下では、当地における労働生産性向上に関する今後の展望や課題について、若干の考察を試みた。

### （業務プロセスの「見える化」について）

- 本稿で紹介した取組事例をみても、システム化や ICT の活用は、労働投入量の節約と付加価値の増大の両面で有益な手段の一つであろう。
- しかしながら、生産性向上を図るうえで重要なことは、「(システム化といった)はじめに手段ありき」ではなく、①「既存の業務プロセス」を改めて見直し、②現状の課題を適切に把握・分析したうえで、③費用対効果を勘案した対応策を検討する、といった段階的なアプローチを取ることであろう。
  - 因みに、労働生産性向上策を実施している先では、経営陣のリーダーシップのほか、「既存の業務プロセスの見える化」が実施されている、といった共通の特徴がみられている。

### （地域への展開）

- 労働生産性の向上を地域企業全体に広げていくためには、産官学が連携してベストプラクティスの紹介を行ったり、コンサルティングの機会を増やしたりすることで、地域全体の機運を高めていくことも重要であろう。
  - 当地では、足許、国際クルーズ船の寄港数増加に伴ってインバウンドが着実に増加しているほか、2018 年度には「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」の世界文化遺産登録が期待されている。こうした好機を生かしていくためにも、地域全体の労働生産性向上への展開（裾野の拡大）が望まれよう。

### （専門人材の招致・育成、後継者不足への対応）

- 当地企業では、ICT、AI（人工知能）など先端技術分野における専門人材の不足を嘆く声が多い。また、経営者の高齢化が進む中、後継者不足を懸念する声

も聞かれるなど、「専門人材等の育成・確保」が大きな課題となっている。

- これらの課題に対しては、個別企業における教育・研修制度の充実化を図ることはもとより、経済団体等が「セミナー等を通じた情報提供の強化」や「専門人材の育成・マッチング支援」などによってサポートしていくことも求められている（図表 15）。

【図表 15】 経済団体等におけるサポート事例

P (経済団体)	「AI時代に備えた IT 活用」をテーマに講演会を開催したところ、その場で参加者の一部との商談に直結するなど、過去にない反応の高さであった。地元企業経営者に対して成功事例の紹介を行うほか、地元 IT 企業と連携しつつ、企業の ICT 活用を進展させ、労働生産性向上に向けて強力に支援を図っていく方針。
Q (経済団体)	新商品・サービス開発や先端技術などに関する高度な専門知識を有する「プロフェッショナル人材」が、地域には限られていることもあって、プロ人材の獲得により企業の成長をサポートする当拠点へのニーズが強まっている。当拠点が県内で手掛けた成約件数は、今年度は 12 月までに 21 件となり、前年度の年間実績（18 件<九州地区で最多>）を上回っている。

(出所) 当店ヒアリング情報

- 当地の非製造業における労働生産性向上に向けた動きは、未だ「初期段階」にあるため、その裾野を広げる余地は十分にあると思われる。
- 今後、経済団体や行政による当地企業に対する情報提供やサポートに併せて、当地企業の労働生産性向上に向けた機運が、更に高まることが期待される所以である。

以 上