Press Release　　四国生産性本部

四国の労働生産性の現状と課題について

～異業種との連携、IT活用、イノベーター人材の育成が急務～

四国生産性本部（会長：佐伯勇人　四国電力㈱社長）は、設立 60 周年を記念して、「四国地域における労働生産性の現状と課題」に関する調査を行いましたので、その結果を公表いたします。

各種統計データの分析、および四国に本社を置く 1,560 社から回答を得たアンケート調査やヒアリング調査などを行った結果、全国と四国の生産性の格差の状況、業種ごとの特徴や生産性向上に向けた企業の取組実態などが明らかになりました。主な調査結果は、下記をご覧下さい。

【調査結果のポイント】

（四国の労働生産性の現状／全国との格差）

- 四国の労働生産性（労働所得などの源泉となる就業者1人あたり付加価値額）は、全国に比べて毎年ほぼ 100 万円程度低く推移しており、平成 25 年度は 756 万円で、全国に比べて約 80 万円低い。

（→1 頁、各県別・産業別の労働生産性は、4～8 頁）

（四国の生産性が低い要因）

- 四国の労働生産性が低い要因は3つの要素が複合化しており、①**「産業構造」**：製造業などに比べ生産性が低い「サービス産業（卸売・小売業、宿泊・飲食サービス業、医療・福祉業、建設業など）」に従事する人の比率が高く、全体の約7割を占めていること、かつ、当該業種の生産性が全国水準をさらに下回っていること、②**「企業・業界」**：研究開発投資やIT投資が不足しており、付加価値を高めるための取組が十分に行われていないこと、③**「人材」**：人口の社会移動の面で若者層の流出が一層拡大するなど、生産性の向上を担うべき 30 才代後半から 40 才代の人材の確保・育成が難しくなっていることである。（→9～13 頁）

（生産性向上に向けた取組状況）

- 四国に本社を置く企業を対象に実施したアンケート調査結果（H28/9 調査、回答 1,560 社／5,310 社、回答率 30%）によると、「生産性が向上した」と回答している企業ほど、様々な領域での取組を実施している。回答した企業全体でみると、「従業員の意欲の向上」などに取り組む企業は多い。また、**「他社との連携」**や**「IT利活用」**などの付加価値の向上に向けた取組が不十分であることや、新たな価値を創造する**「イノベーター人材」**の育成が求められている実態などが浮き彫りになった。（→14～17 頁）

（今後の方向性）

- 四国経済社会を持続的に成長発展させていくためには、労働生産性の向上、とくに「サービス産業（非製造業）」の生産性を高めていくことが不可欠である。また、効率化だけにとどまらず、「異業種との連携」「ITの利活用」や「イノベーター人材の育成・確保」などにより、労働生産性の分子となる「付加価値を新たに創出していく取組」を計画的かつ積極的に展開していくことが重要である。（→18～20 頁）

【問い合わせ先】四国生産性本部　（担当：大西、松浦）
〒760-0033　高松市丸の内２－５　　TEL:087-887-0512

はじめに

労働生産性とは

労働生産性とは就業者一人あたりの付加価値額を指す。労働生産性を高めるためには、効率性の向上に加え、付加価値額を高めていくことが重要である。

【労働生産性の考え方】

［一人あたりの付加価値］

一人あたりの付加価値額が増加しなければ、給与も増えない。

$$\text{一人あたりの付加価値額} = \frac{\overbrace{\text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}}^{\text{付加価値額}}}{\text{従業員数}}$$

［生産性の向上］

$$\text{生産性向上} = \frac{\text{付加価値の向上、革新ビジネスの創出}}{\text{効率の向上}}$$

（資料）中小企業庁「平成 26 年度版　中小企業新事業活動促進法『今すぐやる経営革新計画』」（平成 27 年1月）
経済産業省「サービス業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」報告書（平成 19 年4月）

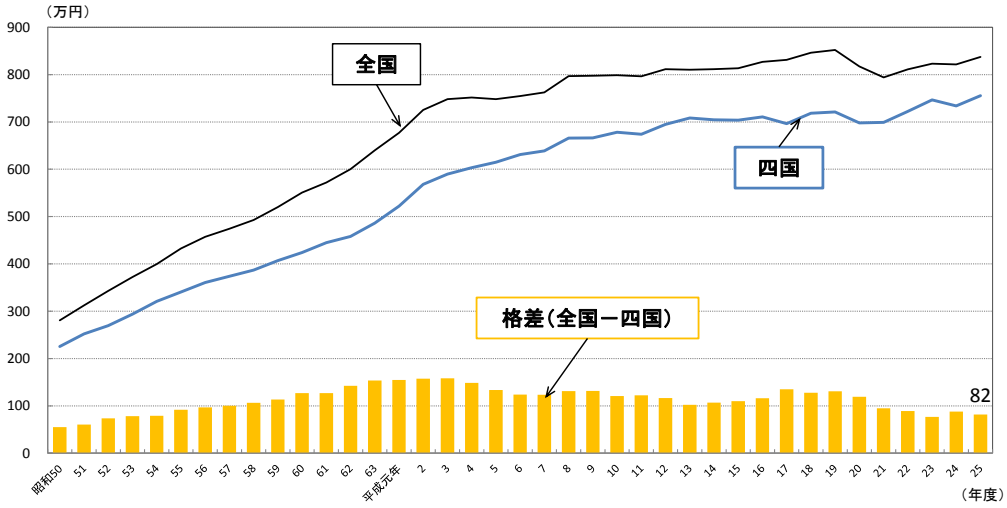
I. 四国において労働生産性の向上が求められる背景

1. 低い四国の労働生産性

四国の労働生産性は平成 25 年度において、756 万円と全国に比べて約 80 万円低い。

全国と四国の生産性の格差は拡大と縮小を繰り返しながら推移しているが、毎年ほぼ 100 万円程度の差が生じている。

図表 I-1　全国及び四国の労働生産性の推移



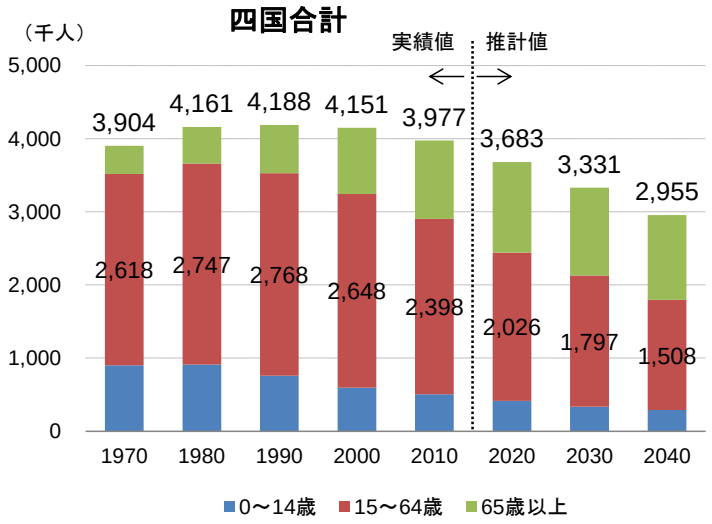
２．人口減少の進行による域内総生産（四国のＧＤＰ）の見通し

(1) 人口減少予想

四国では 1990 年前後から人口減少が進んでおり、すでに 400 万人を下回っているが、2040 年には 300 万人を下回り、最盛期の4分の3以下になると見込まれている。

人口の中でも、労働力のもとになる 15～64 才の生産年齢人口は、特に減少が急激で、2020 年には 200 万人程度、2040 年には 150 万人程度となって、最盛期の半分程度になると予想されている。

図表 I-2　四国における人口の推移と将来の推計値



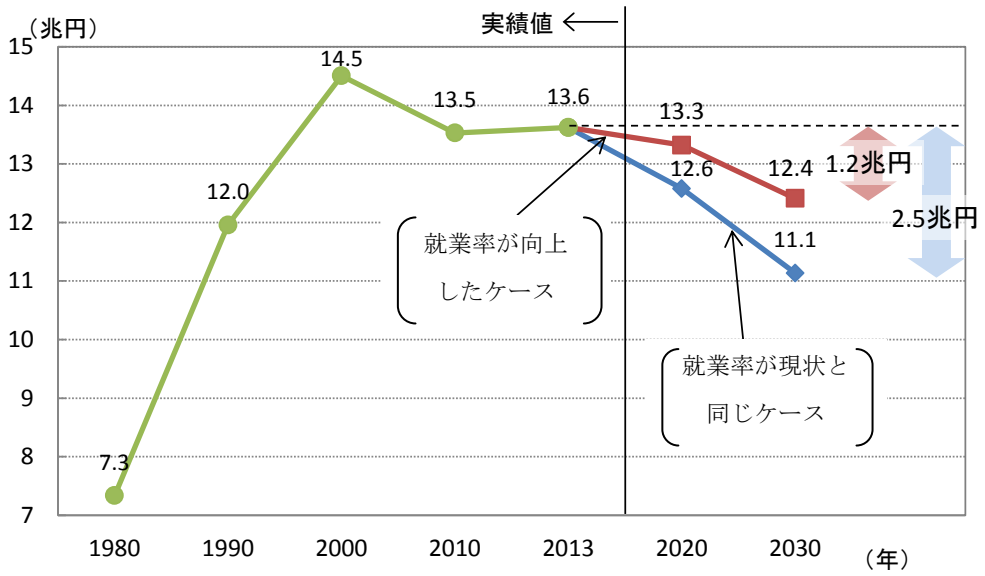
（資料）国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 25（2013）年 3 月推計）」、
総務省「国勢調査」

(2) 四国の労働生産性が向上しない場合の域内総生産の見通し

今後、労働生産性の水準が現状で推移すると仮定した場合、就業者の減少とともに四国の総生産は大幅に減少していくことになる。例えば性別・年齢別の就業率が現状と同じ場合、2030年までの域内総生産は、2013 年と比べて 2.5 兆円減少する。高齢者や女性などの労働参画が現状よりも進展し、就業率が向上した場合でも 1.2 兆円減少する。

就業者一人あたりの付加価値額（労働生産性）が向上しなければ、高齢化や人口減少が進む四国においては、域内総生産（四国の GDP）は大幅に減少する見通しである。

図表 I-3　域内総生産の見通し（四国）



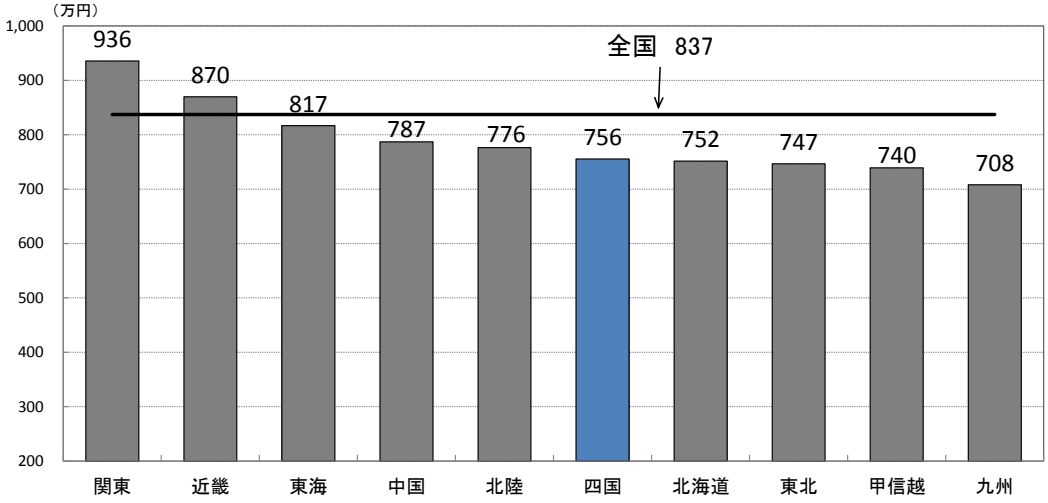
（資料）国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 25（2013）年 3 月推計）」、独立行政法人労働政策研究・研修機構「平成 27 年　労働力需給の推計」
（注1）1980 年は「県民経済計算年報」平成9年版、1990 年は「県民経済計算年報」平成 17 年版、2000 年は「県民経済計算年報」平成 24 年版、2010 年は「県民経済計算年報」平成 28 年版の値を使用。
（注2）各年の県民経済計算年報ごとに、それぞれ生産額のデータは連続していないため、過去の各年の数値はあくまで参考値である。

II. 四国地域の労働生産性の現状

１．四国の労働生産性

四国の労働生産性は平成 25 年度において 756 万円と、全国に比べて約 80 万円、関東に比べて約 180 万円低い。

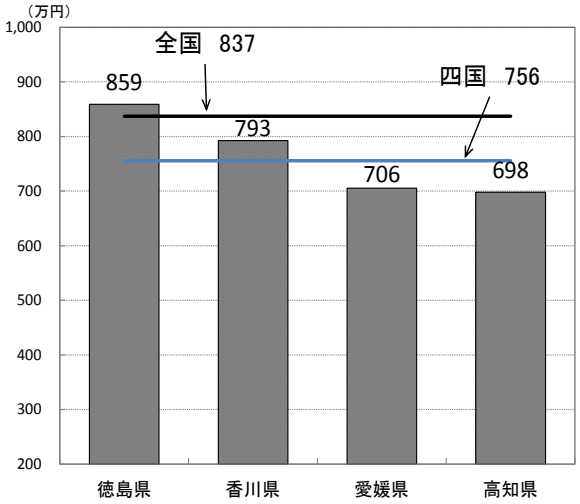
図表 II-1 ブロック別の労働生産性 2013 年度（平成 25 年度）



（資料）内閣府「県民経済計算」

四国4県の中で最も労働生産性が高いのは徳島県で、唯一、全国の水準を上回っている。 最も低いのは高知県であり、四国の中で最高と最低で 160 万円程度の差がある。徳島県が全国の水準を上回ったのは、昭和 50 年以降で平成 25 年度が初めてであり、それ以前は四国4県とも労働生産性は全国の水準を下回っていた。

図表 II-2 四国4県、および四国の労働生産性（平成 25 年度）



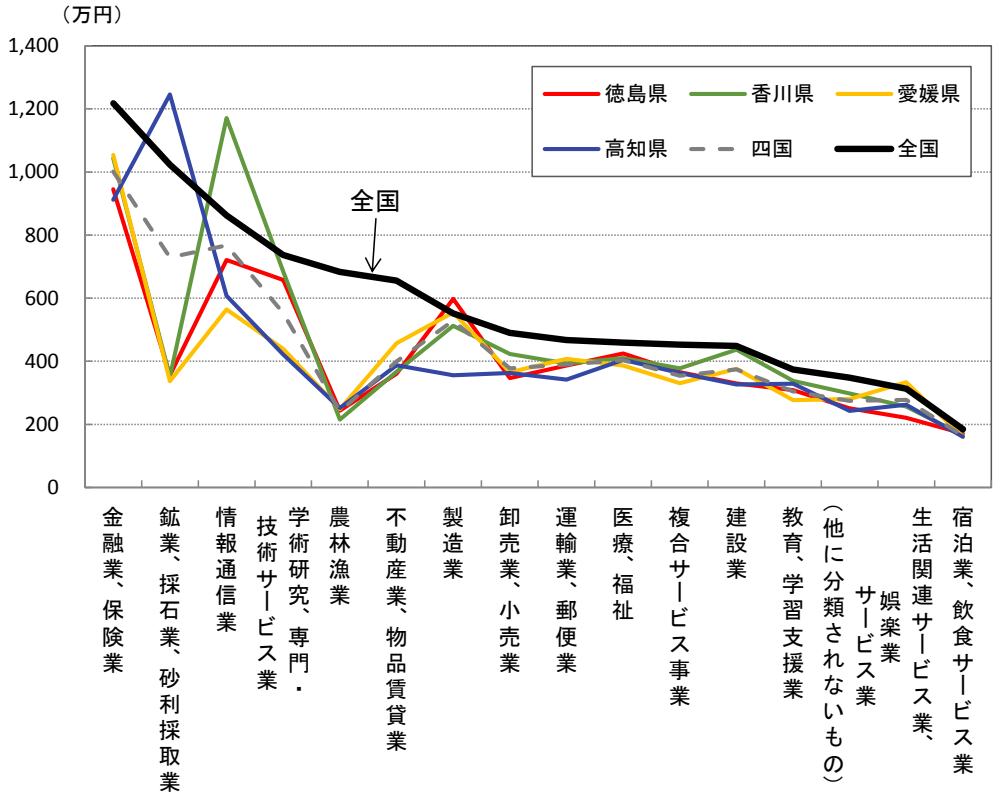
（資料）内閣府「県民経済計算」

２．産業大分類

産業大分類別に労働生産性を全国と比較すると、四国は、ほぼすべての産業において全国の水準を下回っている。とくに農林漁業、卸売・小売業等で全国との差が大きくなっている。

各県別にみると、高知県の「鉱業、採石業、砂利採取業」、香川県の「情報通信業」、徳島県の「製造業」など一部の産業においては全国の水準を上回っているが、ほとんどの産業において全国よりも低い水準となっている。

図表 II-3　産業大分類別の労働生産性（一人あたり付加価値額）



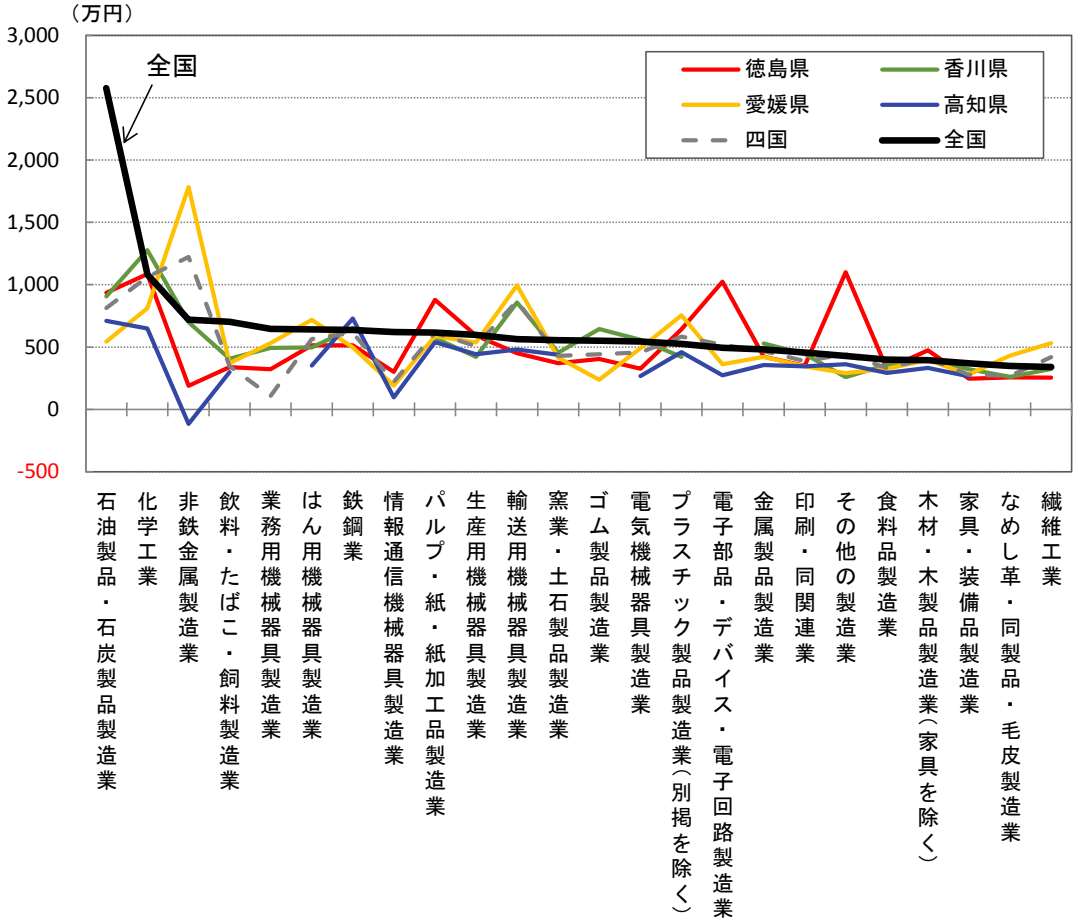
（資料）総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス－活動調査」

３． 産業中分類

(1) 製造業

製造業を産業中分類でみた場合、愛媛県の「非鉄金属製造業」、徳島県の「電子部品・デバイス・電子回路製造業」など全国を大きく上回る業種もあるが、多くの業種においては全国よりも生産性が低い。

図表 II-4 製造業 産業中分類別の労働生産性（一人あたり付加価値額）

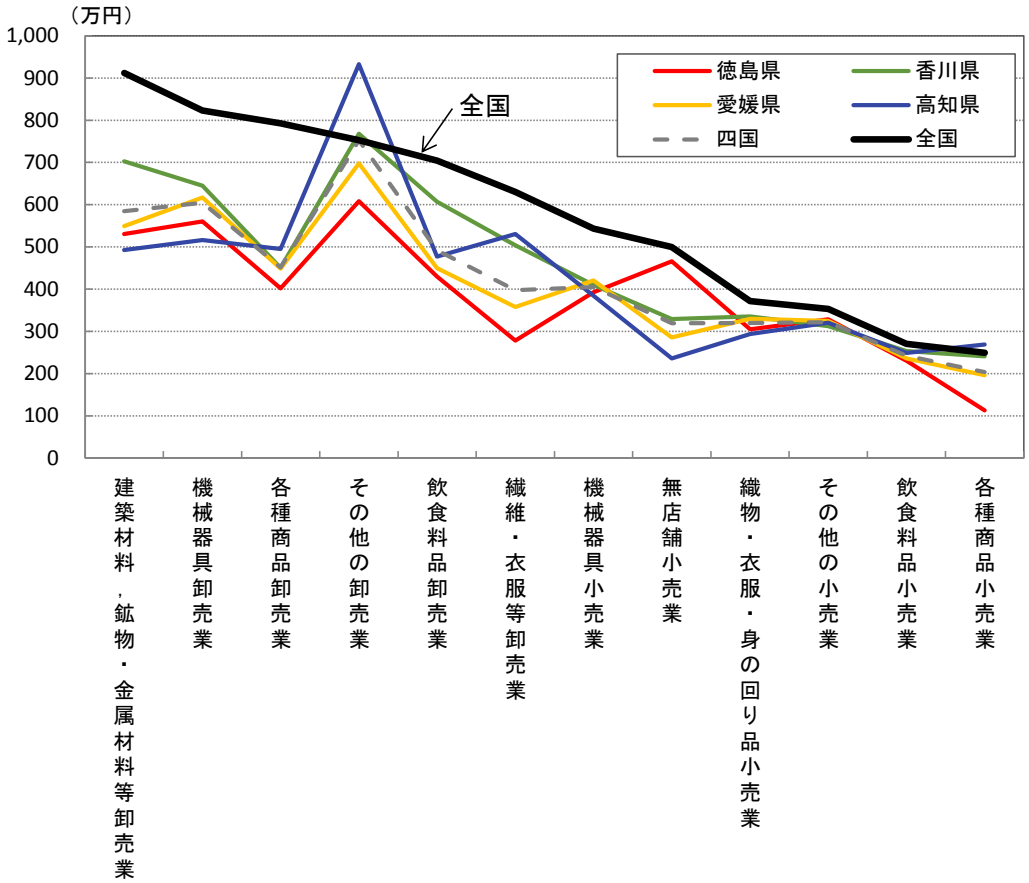


（ 注 ）マイナスとなっている業種は付加価値額がマイナスとなっている。
（資料）総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス－活動調査」

(2) 卸売・小売業

卸売・小売業を産業中分類でみた場合、全国の水準を上回っているのは高知県の「その他の卸売業」しかなく、ほとんどの業種において全国の水準を下回っている。とくに「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」「機械器具卸売業」などの卸売業を中心に、全国水準との差が大きい。

図表 II-5　卸売・小売業　産業中分類別の労働生産性（一人あたり付加価値額）



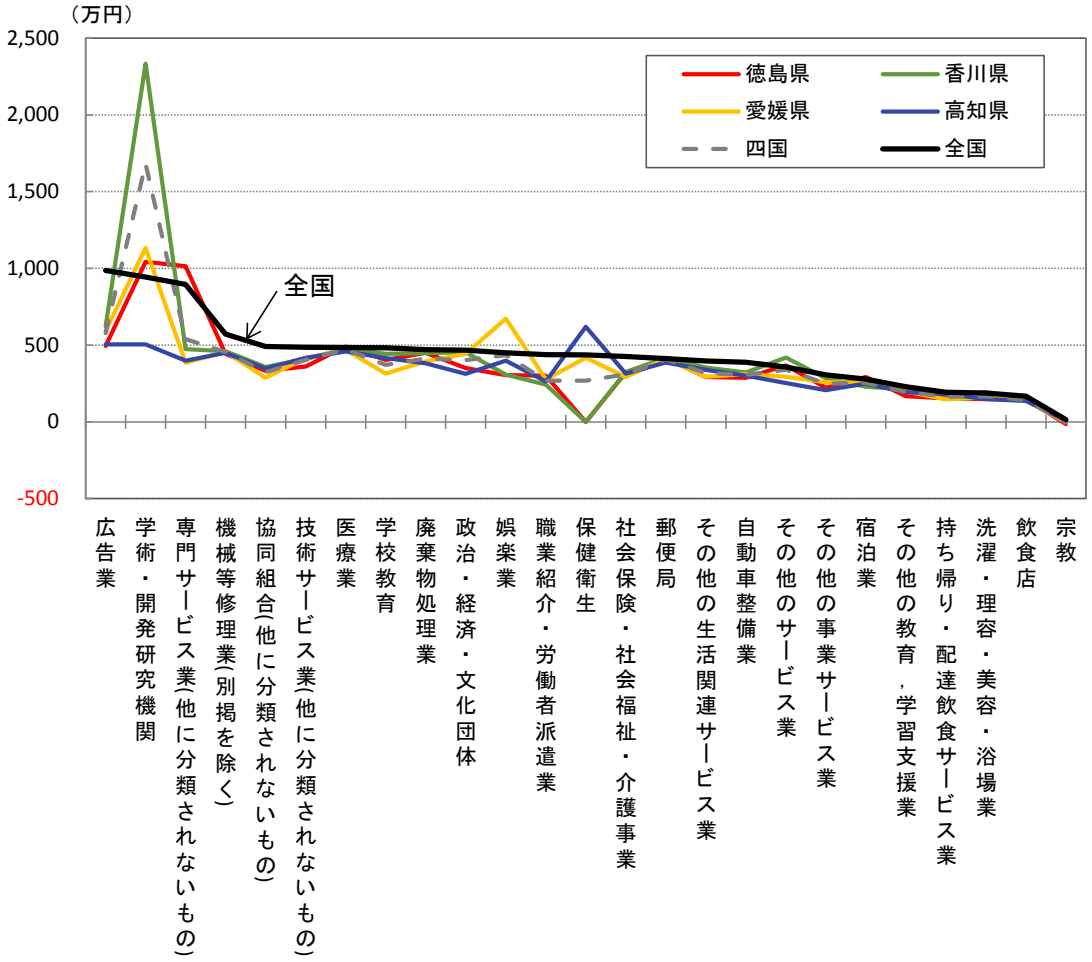
（資料）総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス－活動調査」

(3) サービス業

（「学術研究」「宿泊業，飲食サービス業」「教育・学習支援業」「医療，福祉業」など）

サービス業については、香川県の「学術・開発研究機関」のように、特異的に全国の水準を上回っている業種もあるが、他はほとんどの業種において全国の水準を下回っている。

図表 II-6　サービス業　産業中分類別の労働生産性（一人あたり付加価値額）



（資料）総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス－活動調査」

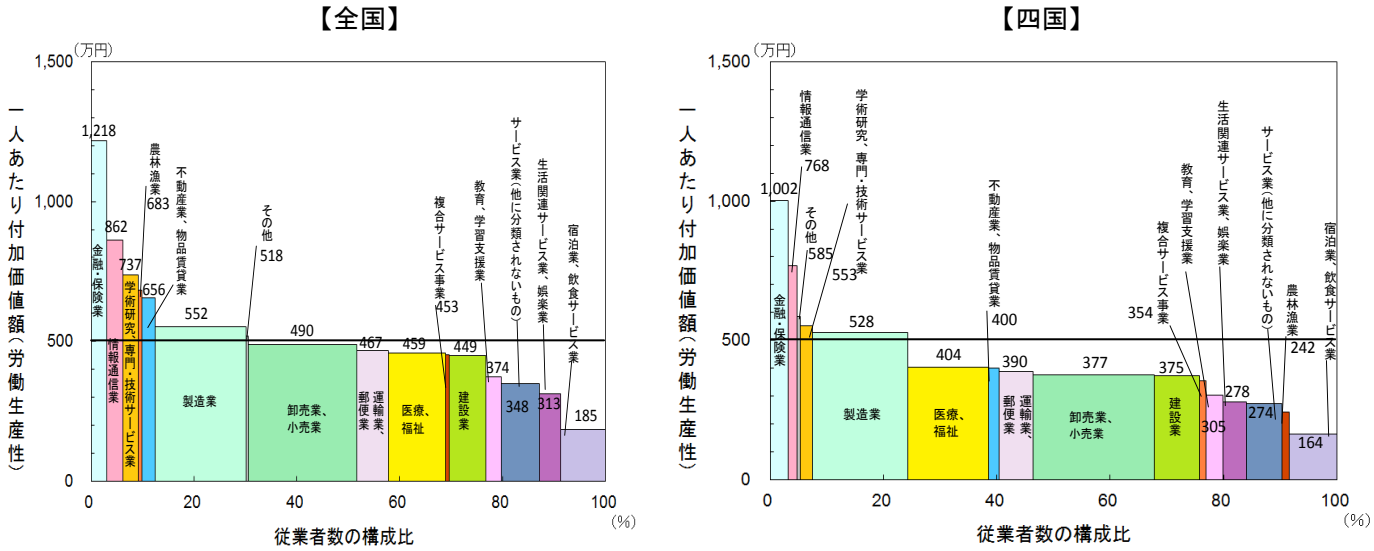
III. 四国において労働生産性が低い要因

1. 産業構造に関する要因

(1) 生産性の低い業種の集積

四国では、金融や製造業などに比べて生産性の低い業種である「医療、福祉」、「サービス業」などの非製造業に従事する人の比率が高い。また、当該業種とも全国を下回る水準の生産性となっていることで、構造的に四国の生産性の水準を押し下げている。

図表Ⅲ-1　従業者数の構成比でみた労働生産性の比較（産業大分類：2012 年）



（資料）総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス－活動調査」

＜四国4県の特徴＞

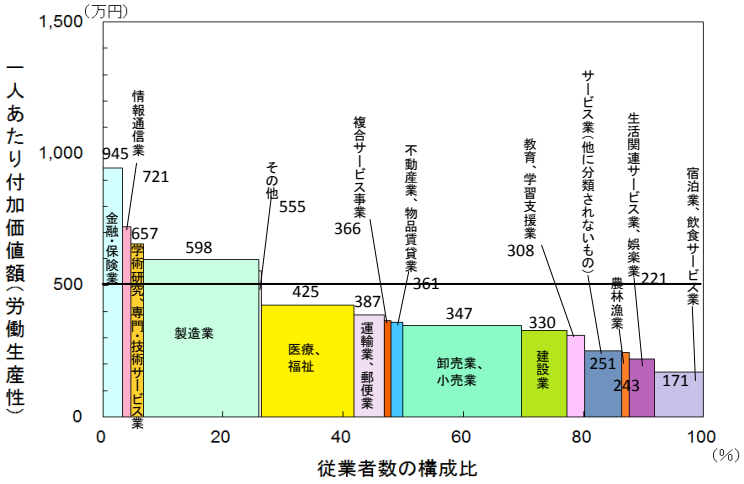
徳島県は「製造業」の生産性が全国よりも高く、また、「製造業」の従業者数の構成比も他県より大きいことから、県全体の生産性を押し上げている。香川県は、他県に比べると「情報通信業」、「建設業」、「卸売業・小売業」の生産性が高い。

愛媛県は、「製造業」の生産性が全国をやや上回っているものの、従業者数の多い「卸売業・小売業」において、生産性が全国より 100 万円以上低くなっている。

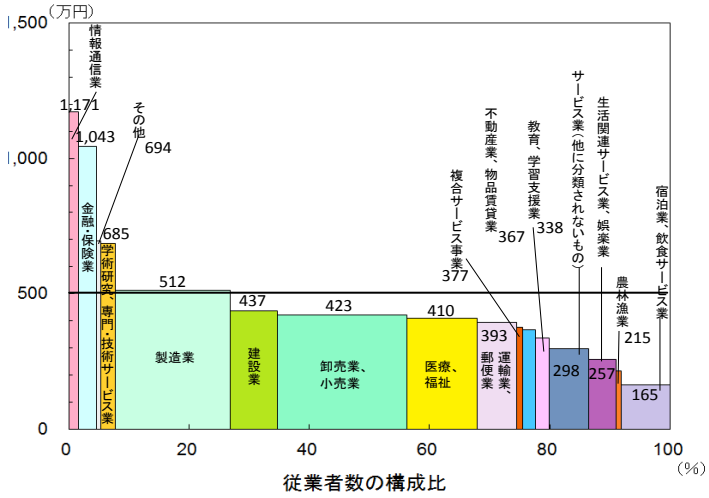
高知県は、「製造業」の生産性が全国を大きく下回っており、四国の他県と比べても低い。また、就業者の大半を占める非製造業の生産性についても総じて低く、県全体の生産性を押し下げている。

図表Ⅲ-2　従業者数の構成比でみた労働生産性の比較　　四国4県別（産業大分類：2012 年）

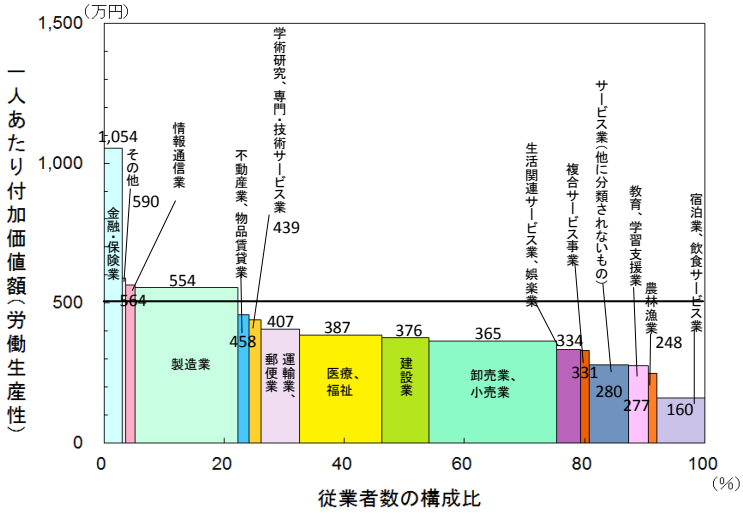
【徳島県】



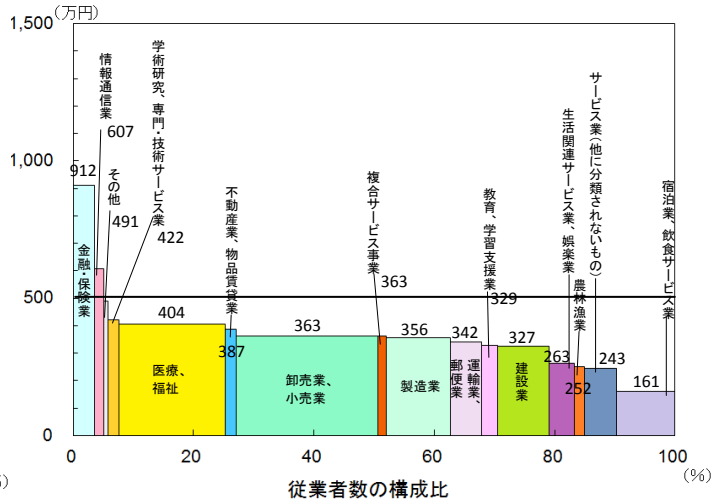
【香川県】



【愛媛県】



【高知県】

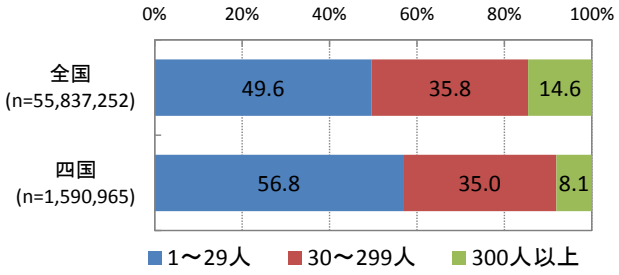


（資料）総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス－活動調査」

(2) 生産性の低い規模の企業の集積

全国的に事業所規模が大きいほど労働生産性は高い傾向にあるが、四国では、従業者数 30 人未満の小規模な事業所に勤める従事者数が多い。

図表Ⅲ-3　事業所規模別にみた従業者数の構成比



（資料）総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス－活動調査」

(3) 経済の自立度・地域循環率の低さ

四国では、すべての県で所得が自県の付加価値額ではまかなえず、国から地方自治体への分配など、地域外からの所得で必要な支出額をまかなっている。

4県とも、地域外に資金が流出することで、地域の資金が地域の付加価値の新たな創造に還流されておらず、付加価値を高める経済構造になっていない。

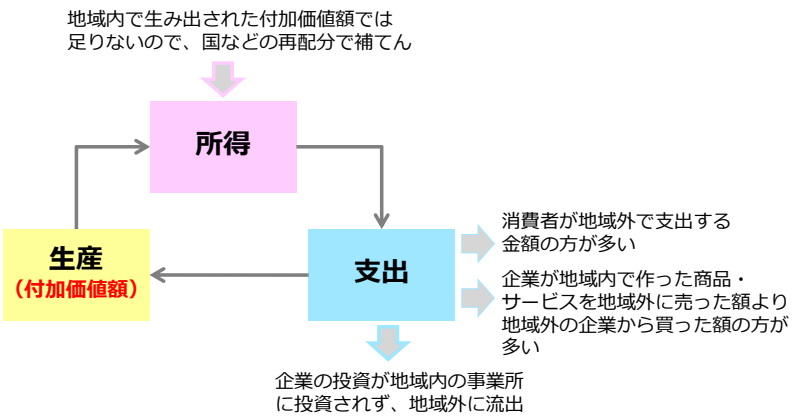
図表Ⅲ-4　地域経済循環率

（億円、%）

	付加価値額A	所得 B	循環率 (A／B)
徳島県	28,870	30,192	95.6
香川県	36,290	36,565	99.2
愛媛県	48,955	51,523	95.0
高知県	21,736	27,749	78.3
東京都	914,475	602,480	151.8
大阪府	364,263	339,564	107.3

（資料）地域経済分析システム（RESAS）より作成（2010 年）

図表Ⅲ-5　四国における地域経済循環の状況

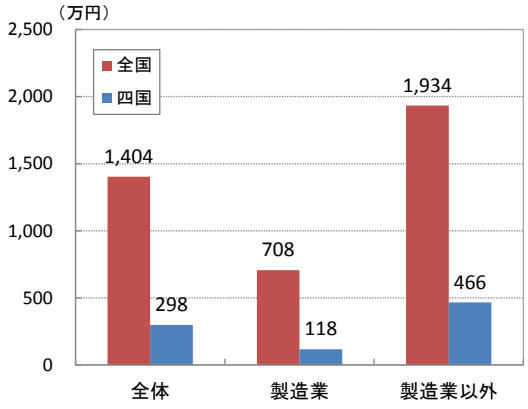


2. 企業・業界の要因

(1) 研究開発・IT 投資の少なさ

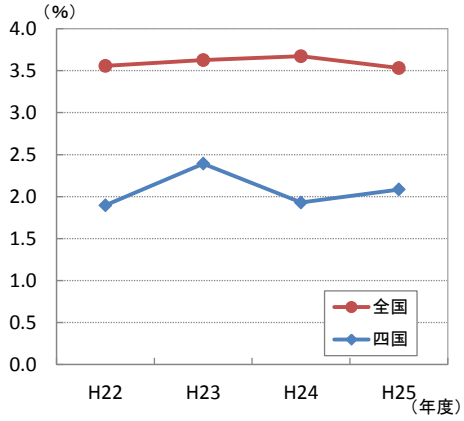
四国の企業は、付加価値を増大させ生産性を高めるために必要なIT 関連や研究開発に関する投資額が全国に比べて少ない傾向にある。

図表Ⅲ-6　一社あたりIT 関連投資額



（資料）企業活動基本調査結果（平成 25 年度実績）

図表Ⅲ-7　売上に対する研究開発費の割合



（資料）企業活動基本調査結果（平成 25 年度実績）

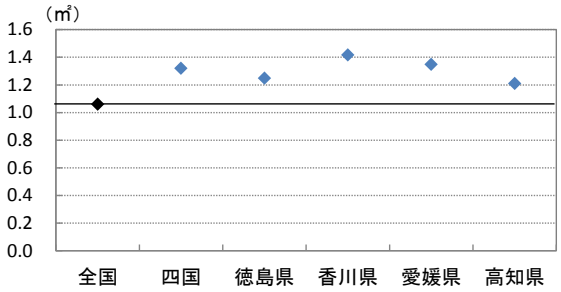
(2) 供給の過剰感

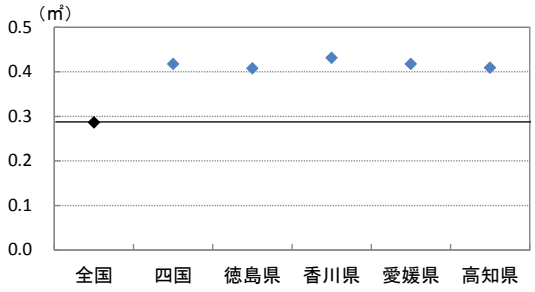
四国の小売業の生産性が全国に比べて低いことは先にみたが、小売業の総人口あたりの売場面積は全国より広く、特に飲食料品小売業は全国より3割以上広い。また、面積あたりの売上額は全国を下回っており、供給に過剰感が生じている可能性がある。

図表Ⅲ－8　小売業の売場面積

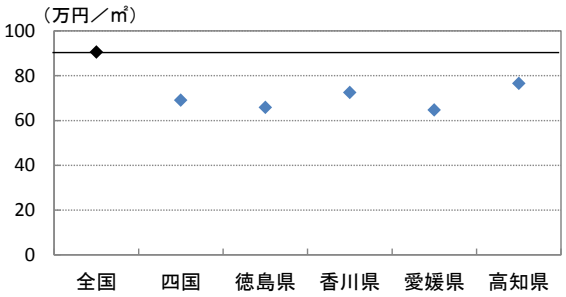
【小売業全体】　　【飲食料品小売業】

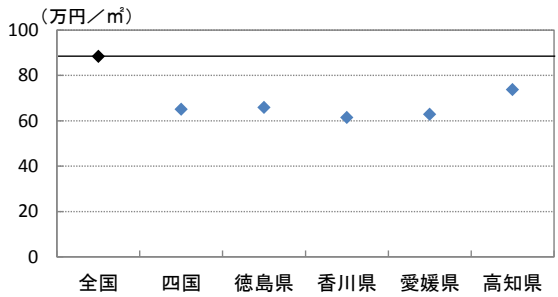
（総人口あたり売り場面積）





（面積あたり売上額）





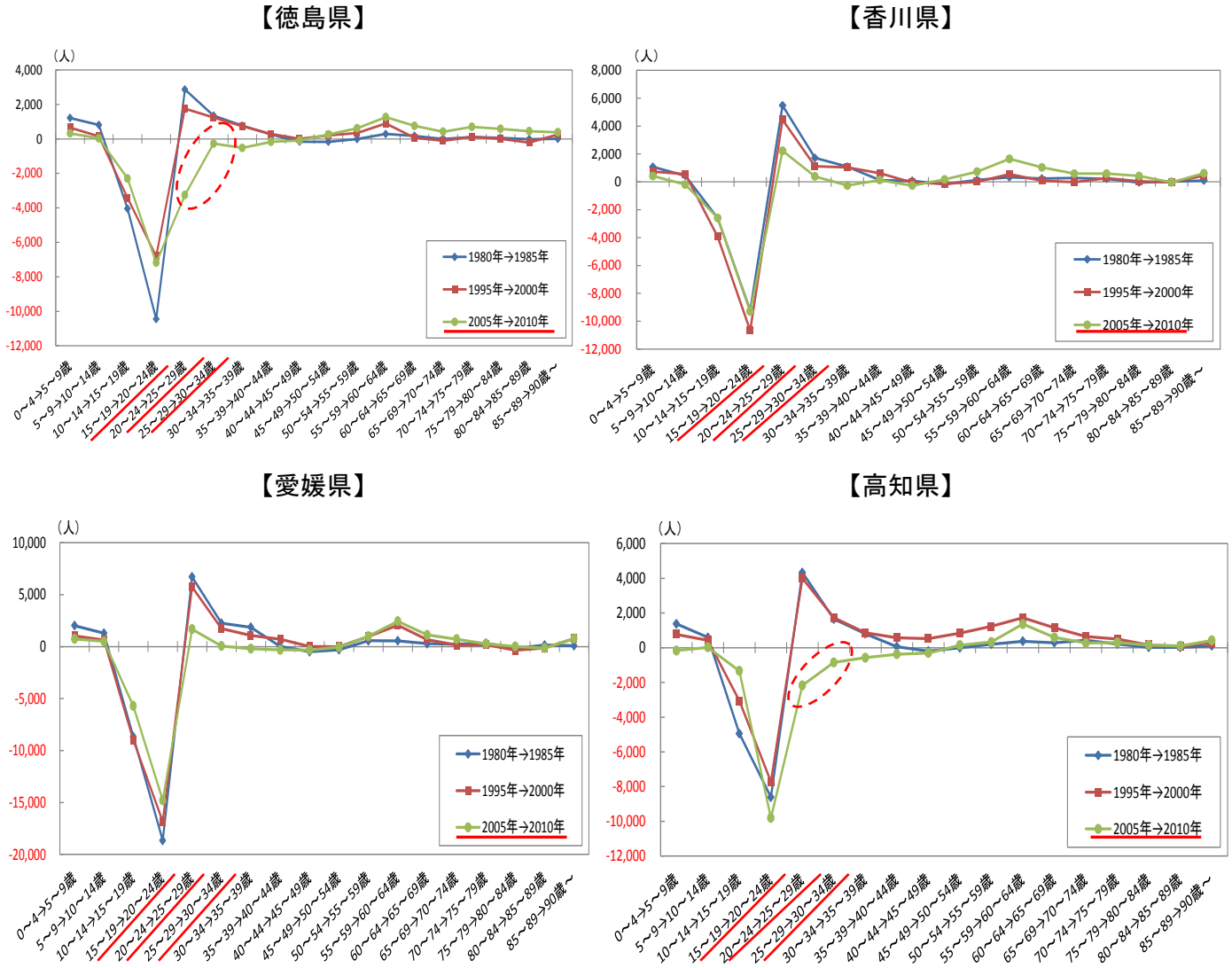
（資料）経済産業省「商業統計」、総務省「国勢調査」

３．人材に関する要因

若年層の流出

四国4県では、これまでも「20 才代前後」の流出が続いてきたが、近年、「20 才代後半～30 才代前半」の流入が大きく減少しており、とくに徳島県や高知県はその傾向が拡大し、流出超過の状態となっている。生産性は年齢別にみると、30 才代後半から 40 才代頃が最も高くなるとされていることから、若い世代の流出が続くと地域全体の生産性をさらに押し下げるおそれがある。

図表Ⅲ-9　年齢5才階級別の社会移動 （転入・転出）の状況



（資料）地域経済分析システム（RESAS）より作成

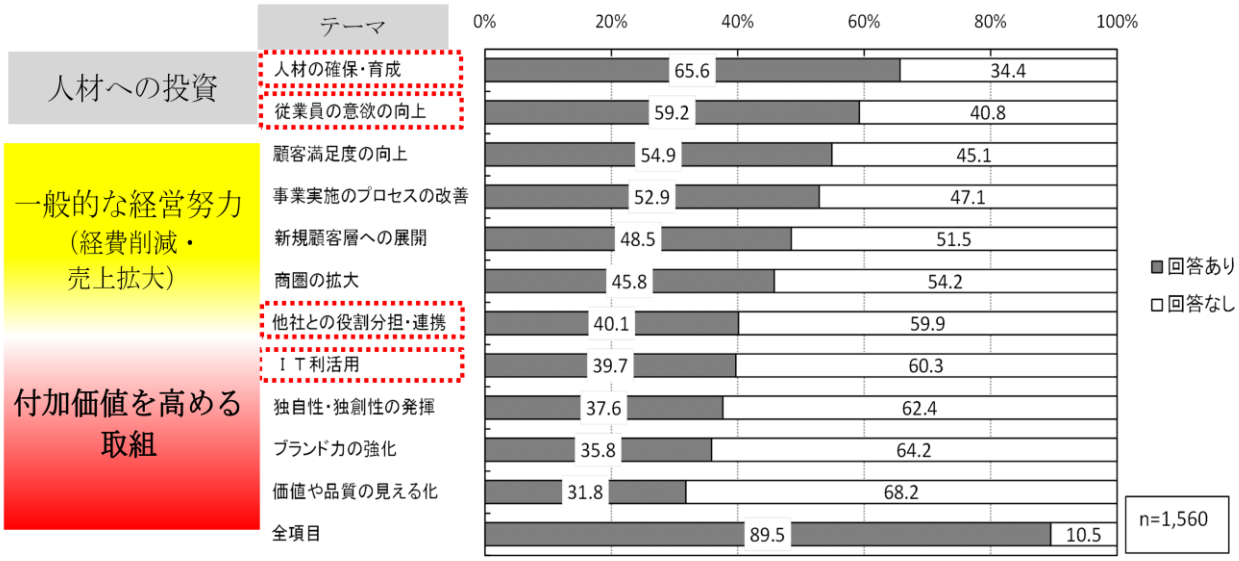
Ⅳ. 四国地域の企業の生産性向上に向けた取組状況（アンケート結果）

１． 全体的な取組状況

取組の実施状況をみると、「人材の確保・育成」や「従業員の意欲の向上」といった人材への投資は比較的多くの企業が実施している一方で、「他社との役割分担・連携」や「IT 利活用」など、付加価値を高める取組については実施率が低くなっている。

図表Ⅳ-1　全体的な取組状況の傾向

［重複回答］



２．業種別の取組状況

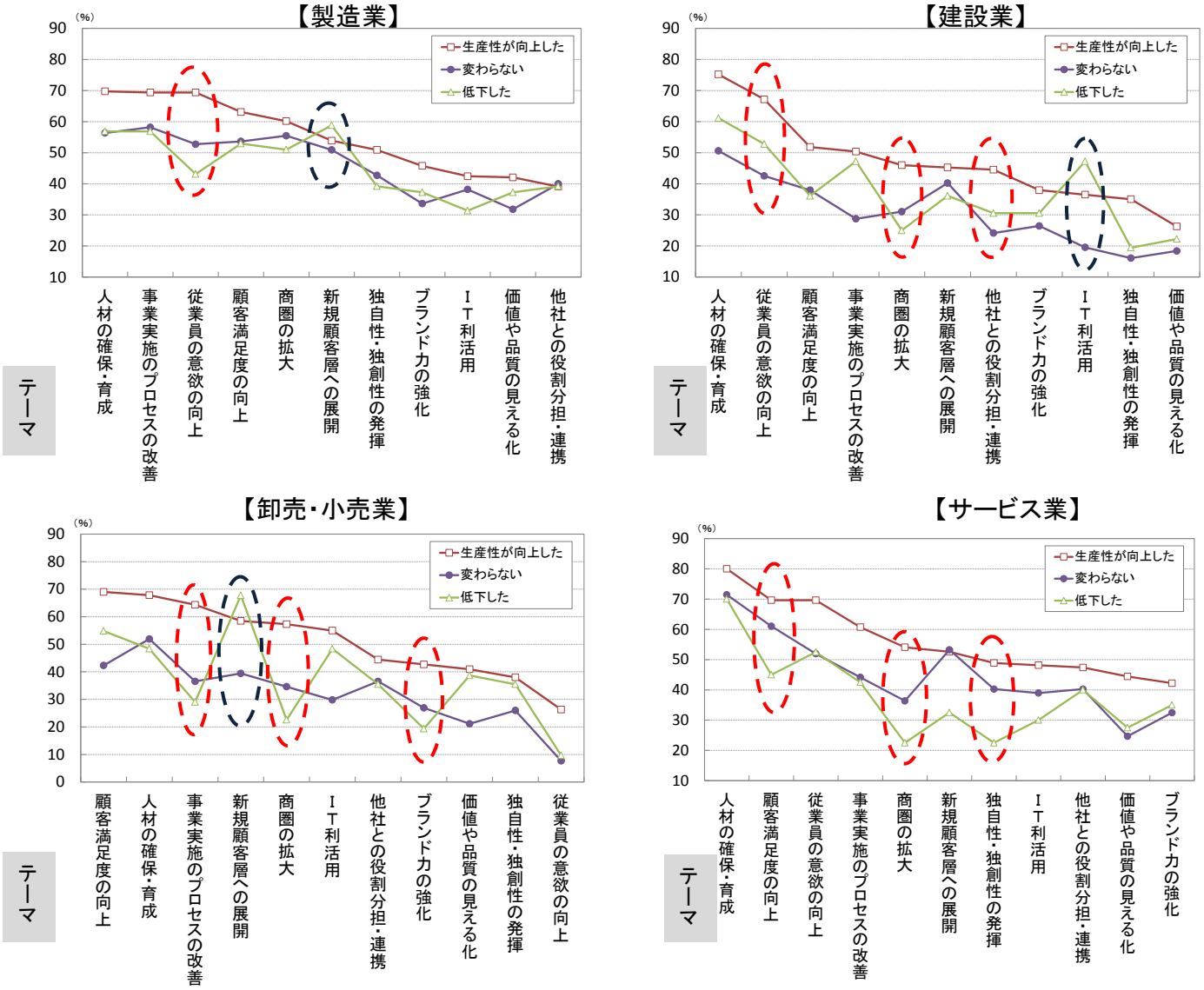
生産性の向上を実感している企業では他の企業に比べて、生産性向上のためのさまざまな取組が積極的に実施されている。

業種別に「生産性が向上した」という企業と「低下した」という企業の間で実施状況の差が大きい項目は、製造業では「従業員の意欲の向上」、建設業では「商圏の拡大」「他社との役割分担・連携」「IT利活用」など、卸売・小売業では「事業実施のプロセスの改善」「新規顧客層への展開」など、サービス業では「顧客満足度の向上」「独自性・独創性の発揮」などがあげられる。

また、「新規顧客層への展開」「IT 利活用」といった施策については、「生産性が低下した」と回答した企業が多く取り組んだという結果が見られた。

これらの施策は、本来、生産性が高まることが期待できるが、結果として期待した成果が得られなかったということであり、その背景には「新規顧客層への展開」の面では、ターゲットの明確化や販路確保が不十分であったこと、「IT 利活用」の面では業務プロセスを見直さずに機器やシステムを導入したことなどが考えられる。この点、留意が必要である。

図表Ⅳ-2　生産性の向上に向けた取組状況（業種別）　［重複回答］



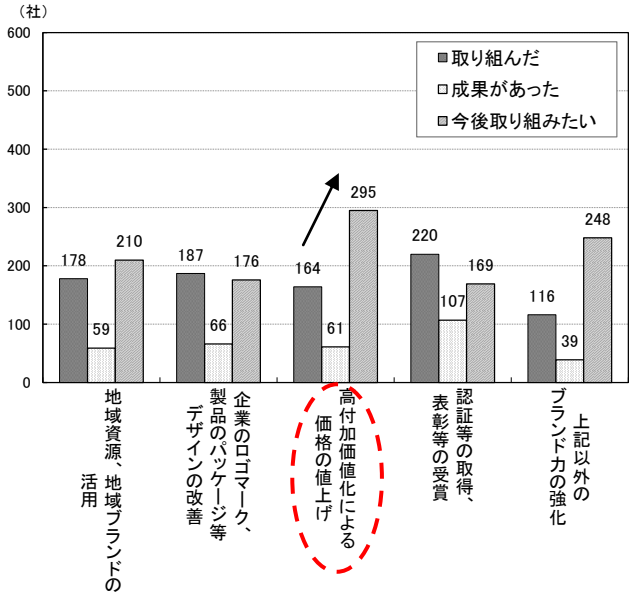
３． 今後の取組施策

「生産性向上に向けて、今後取り組みたいこと」について質問したところ、「ブランド力の強化」「他社との役割分担・連携」「IT 利活用」の面で特徴的な回答がみられた。

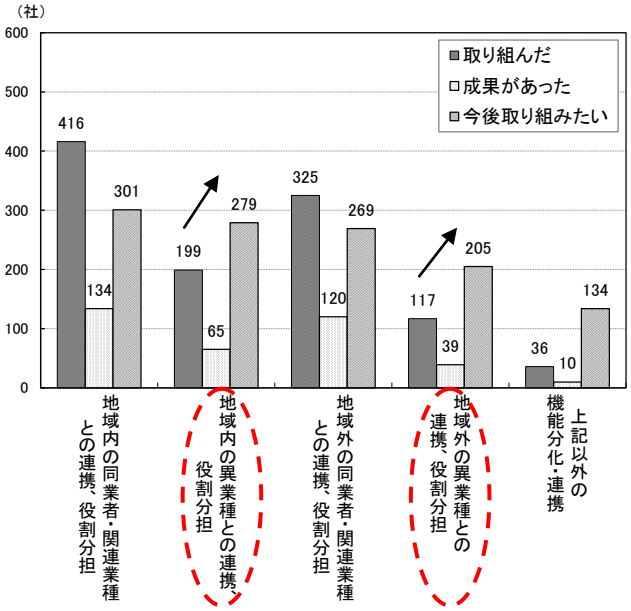
「ブランド力の強化」では、高付加価値化による価格の値上げに今後取り組みたいという回答が大幅に増加している。「他社との役割分担・連携」では、同業種との連携に多くの企業が取り組んでいたが、今後は、異業種との連携に、取り組みたいとする回答が増えている。

「IT 利活用」では、経理・労務などバックオフィスの効率化にとどまらず、今後は、顧客分析や研究開発などの、いわゆる攻めのIT利活用に、取り組みたいという回答が多い。

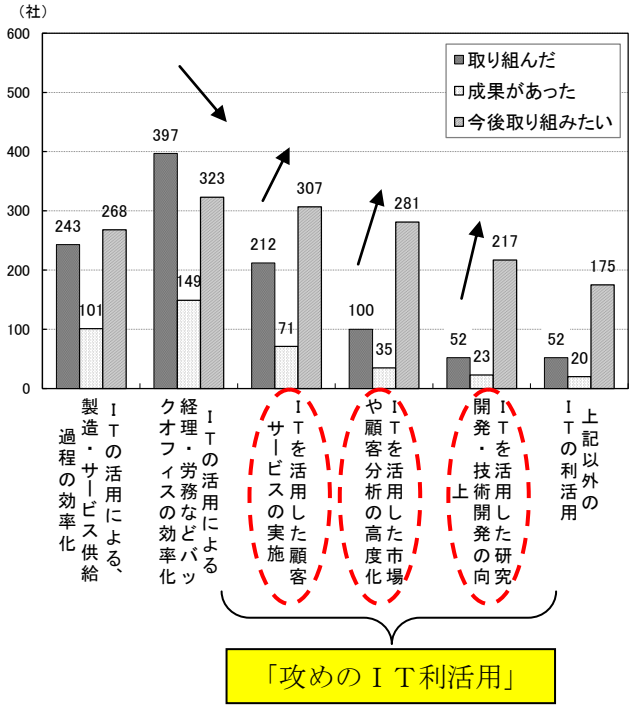
図表Ⅳ-3 ブランド力の強化 ［重複回答］



図表Ⅳ-4 他社との役割分担・連携 ［重複回答］



図表Ⅳ-5 IT利活用 ［重複回答］



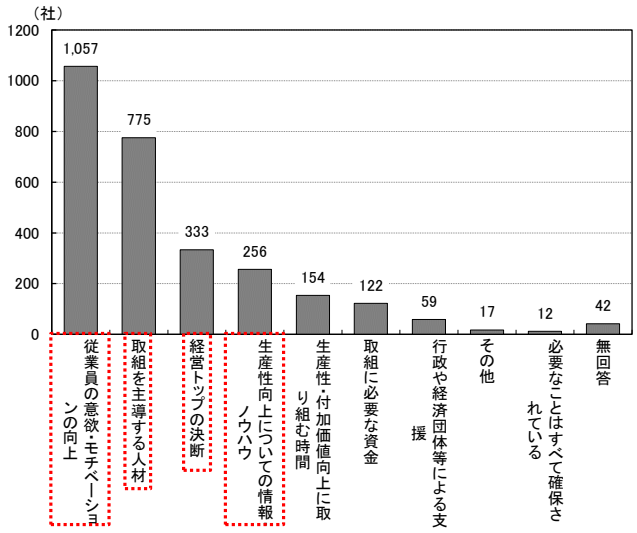
４．生産性向上に重要な要素

今後の生産性の向上に向けて重要な要素として、回答が多かったのは「従業員の意欲・モチベーションの向上」「取組を主導する人材」（イノベーター人材）、次いで、「経営トップの決断」「生産性向上についての情報・ノウハウ」の順であった。

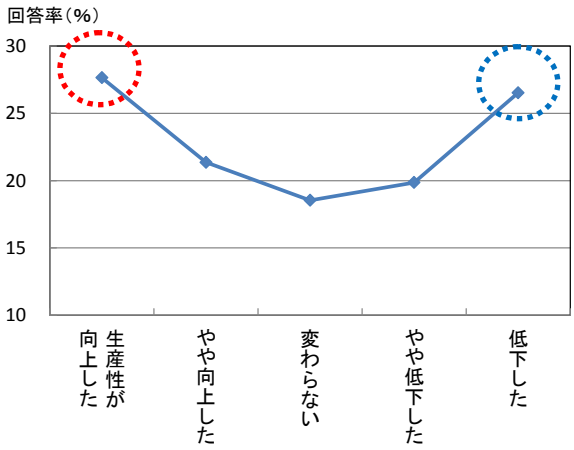
「経営トップの決断が重要」という回答は、生産性が向上したと認識している企業（≒手応えを感じている）と、低下していると認識している企業（≒危機感を持っている）で高い。

図表Ⅳ-6 生産性の向上に重要な要素

【全　体】 ［重複回答］



【経営トップの決断が重要だとする回答の比率】



Ⅴ. 四国地域の労働生産性の向上に向けて

四国地域は全国に比べ生産性が低いからこそ、成長の余地（伸びしろ）が大きい。

- 四国における労働生産性の向上に向けては、「産業構造」「企業・業界」「人材」といった複合的な要素を一つ一つ改善していく必要がある。
- 効率の向上だけではなく、付加価値を高めていくことで労働生産性の分子を増やす積極的な取組を行っていくことが重要である。
- 四国で進行している総人口・労働人口の減少は、人手不足につながる一方で、一人あたりの労働生産性を高めていく「チャンス」でもある。

1. 産業構造上の要因の克服

①サービス産業の生産性向上

・四国のサービス産業（非製造業）の生産性は、製造業などに比べて相当低位にあり、かつ地域において経済規模、就業者数とも全体の約7割を占めている。このため、サービス産業の生産性を高めていくことが四国全体の生産性向上につながっていく。

・労働集約型のサービス産業の生産性向上を図るためには、サービスの提供プロセスなどについて、「現状と問題点の見える化」と「プロセスの改善」を進めていくことが重要である。こうした観点から、製造業などで取り組んでいる管理手法やITなどを活用して、サービス提供プロセスの革新的な効率化・省力化を進めていくことが必要である。

また、事業としての経済性・合理性に見合わない「必要以上のサービス」については、廃止もしくは対価を得るなどゼロベースでサービス水準の見直しを行うことも重要である。

・サービス産業は、モノづくりと異なり、類似のサービスが多く価格面などで競争が激しい。このため、消費者の意識・行動の変化を読み取り、「顧客が真に価値を実感できる真似されにくい新たなサービス」を開発・提供していくことが重要である。

②中小企業・小規模事業者の生産性向上

全国的に、大企業と中小企業とでは生産性に差はあるが、中小企業でも大企業にはできない小回りの良さを活かし独自の製品・商品の開発を行い、高く売ることで付加価値を高めている事例もある。

しかし一方では、人材の不足から経験や勘に頼り経営計画の策定や自社の強みの分析など基本的な事項に取組めていない企業も見られることから、実施可能な地道な取組から始めていくとともに、好事例にも学びながら生産性の向上につなげていくことが重要である。

③地域経済循環の確立

四国における民間の経済活動は、地域に落ちる資金よりも地域外に出ていく資金が多い。また、地域に落ちた資金が十分に地域内で再投資されていない。このため、地域資源を活かした商品開発をプロデュースし販売する「四国商社」の設立や、増加するインバウンドを地域経済の振興などを通じて、地域外から四国に資金を呼び込む流れを作る必要がある。

２．企業・業界における要因の克服

① 業種、業界、地域を超えた企業間の連携

自社単独の経営資源や商品だけに依存する自前主義のみでは、変化への適応や付加価値を高めていくことが難しくなってきている。このため、業界、地域を超えて連携し、次元の高い効率性の実現や思いつかないようなアイデアが入った価値の高い製品・サービスを創発していくことが重要である。

② ITの積極的な活用

ITの利活用により、バックオフィス（経理・労務などの事務・管理業務）の効率化に取り組むなど、IT利活用に関心を持つ企業は多い。今後は、市場・顧客データ分析、研究開発・技術開発など、「攻めのIT利活用の促進」に取り組んでいくことで、飛躍的に生産性を向上させることが期待できる。なお、ビッグデータの分析など IT を活用できる人材の育成・確保についても早急に対応していく必要がある。

③ 経営者のリーダーシップ

生産性の向上を実感している企業や、生産性が低下し危機感を抱いている企業では、生産性の向上に向けた重要な要素として「経営トップの決断」を挙げる企業が多い。機動的な経営判断が可能な中小企業ほど、経営者が新たな着眼点でリーダーシップを発揮し変革を起こしていく大胆な取組が実施できる可能性が高い。

３．人材に関する要因の克服

前記のアンケート結果においても、「生産性向上に向けた取組を主導する人材」を確保していくことの重要性が指摘されているように、生産性向上の根源は「人そのもの」である。

① 新たな付加価値を創造する「イノベーター人材」の育成

世界に冠たるトヨタの生産システムは、米国のスーパーマーケットのモノ・情報の流れを自動車の生産工程に取り入れたものである。この事例に象徴されるようにイノベーションの本質は、「知と知の組み合わせによる着想力・構想力である」と言われている。このため、企業や業種の垣根を越えて「既存の知と新たな知をブレンディング」し、独創的な製品やサービスを生み出していく「イノベーター人材」を地域全体で育てていく必要がある。

② 従業員の意欲の向上

本調査におけるアンケートにおいて、生産性向上を実感している企業とそうでない企業において、取組の実施率の差が大きかったテーマに「従業員の意欲の向上」がある。生産性の向上に向けて、本テーマの取組は不可欠であり、更なる工夫が必要である。

特に、非正規雇用者の割合が高い宿泊・飲食、卸売・小売業等のサービス産業においては、処遇改善を含め「働く意欲の向上」に取り組むことも重要である。

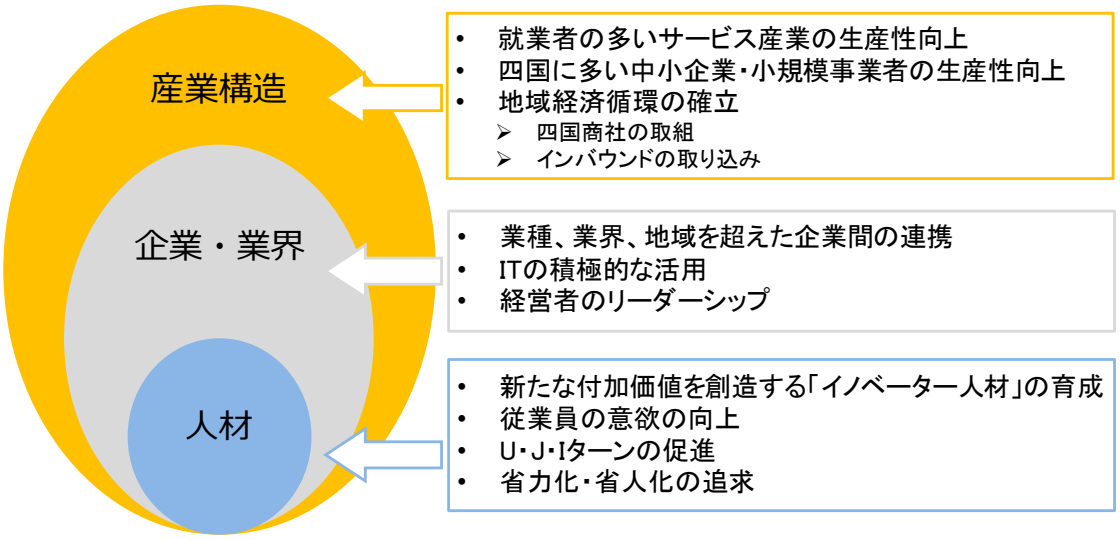
③ U･J･I ターンの促進

若年層が流出し、企業に若い従業者が入ってこないことは、5年、10 年後の企業の付加価値創造を担う人材が得られていないことにつながる。地方創生の名の下に、若者の U･J･I ターンを促す機運は高まっており、地域が一丸となって取組む必要がある。

④ 省力化･省人化の追求

四国は、人口減少、少子高齢化が全国よりも早いスピードで進行しており、今後、ますます労働力人口が減少していくという大きな傾向は避けられない。しかしながら、このような状況をむしろ労働生産性向上に向けたチャンスと捉え、省力化･省人化の先進地域になるという意気込みで IT やロボットの活用等を研究･推進していくことが必要である。

図表Ⅴ-1　四国地域の労働生産性の向上に向けて



＜参考＞労働生産性向上に取り組む「ベストプラクティス事例」　（例示）

1. 産業構造上の課題克服に向けて

①サービス産業の生産性向上

参考事例	コストカットのため賃貸事業等のノウハウを活用（大阪府・福祉サービス業）
大阪府の株式会社スーパー・コートは、介護付有料老人ホーム・有料老人ホーム・高齢者住宅・ビルやマンションの運営・管理を行う中で入居しやすい施設にするため、無駄なコストをカット。シングルの部屋を安価で作るため、ホテルや賃貸アパート事業のノウハウを活用している。スタッフの人材育成に力を入れ、質の高いサービスを提供することで入居者の信頼を得ている。「ケアマイスター制度（介護技術認定制度）」の導入や各種研修等によっても職員のスキルアップを推進。	

（資料）近畿経済産業局「サービス産業事業者の生産性向上のための課題及び解決事例調査報告書」より

参考事例	高付加価値商品に特化やIT活用により生産性向上（京都府・サービス業）
京都府の株式会社ハッピーは、電話やインターネット、宅配便を利用した無店舗型のクリーニング業を営む。2002 年に 50 店舗まで拡大したクリーニング店舗を閉鎖し、その後、世界初の技術を開発、高付加価値のクリーニングにだけ特化。業務プロセスに「電子カルテシステム」と呼ばれるIT 技術を開発・活用し、営業を行うフロントオフィスと、洗浄・出荷等を行うバックオフィスを一元的に管理できるようにした。	

（資料）中小企業庁「中小企業白書 2016」より

②中小企業・小規模事業者の生産性向上

参考事例	IoT 化を通じた生産管理・在庫管理による生産性の向上（長崎県・小売業）
防水・防炎畳等のインターネット販売や畳・襖の貼替を行う株式会社勝手（かつて）は、従業員数がパート・アルバイト含めて 18 名の小さな会社であるが、製造機器の IoT 化（IC チップ搭載の畳裁断機が送る生産情報を生産管理システムで把握できるようシステムを改修）を進め、生産管理システムと連携することにより、進捗管理、資材管理、在庫管理等に活用することで生産性を向上させた。	

（資料）中小企業庁「中小企業等経営強化法認定計画事例集」より

参考事例	ID-POS システムの導入による顧客の購買履歴の管理（静岡県・小売業）
静岡県内で補聴器専門店を展開する株式会社大塚は、従業員数 10 名の小さな会社であるが、顧客の購買履歴と電子カルテを ID で紐付けて分析できる ID－POS システムを導入した。高齢の客も多く、中には対話だけでは必要としている商品の判断が難しい場合もあるが、このシステムを導入することで、ピンポイントで顧客にマッチした商品の提案が可能になる。	

（資料）中小企業庁「中小企業等経営強化法認定計画事例集」より

③地域経済循環の確立

ア．地域商社の設立

参考事例	地域産品を高く買って高く売り、地域の所得拡大を図る（山口県長門市）

山口県のながと物産合同会社は、一次産業従事者の所得拡大を図るため、2014 年に市、農協、養鶏組合、漁協の4社が出資して、大都市展開を担うために設立した地域商社。大都市圏の高級レストラン・高級スーパー等の顧客に直接農水産品を卸すことで、より高値での取引を実現。「高く買って高く売る」ことで地域生産者の所得増に寄与する。また、市場のニーズに沿った商品開発を行えるよう、司令塔として情報提供し、マーケットインの生産・加工を実現。

（資料）まち・ひと・しごと創生本部「地域の取組事例集」より

参考事例	りんごから水産物まで、様々な地域産品を世界に展開（青森県八戸市）

1994 年八戸商工会議所の有志が発起人となり、地元企業等の出資によって設立された、地域商社機能を持つ株式会社ファーストインターナショナルは、海外航路の開設を受け、地元産品の輸出入を支援する目的をもち、2002 年に WTO に台湾が加盟したことにより、リンゴを輸出する事業を軌道に乗せた。現在は、長いも、水産物などを輸出し、木材、建材、食品等を輸入している。従業員7名の内、6名は地元の若者を雇用しており、売上を伸ばしている。

（資料）中小企業庁「中小企業白書 2015」より

イ．インバウンドの取り込み

参考事例	ガイドツアー付きのレンタサイクル事業の展開（岐阜県・旅行業）

岐阜県飛騨において、ガイドツアー付きのレンタサイクル事業を展開する株式会社美ら地球（ちゅらぼし）の取組では、単に自転車をレンタルするだけでなく、付加価値のあるレンタサイクルとして、英語による解説付きのツアーを催行している。飛騨里山サイクリングに参加する外国人の 95%は欧・米・オセアニアからの旅行者で、彼らの旅行は、個人単位で長期間を費やすスタイルである。そのためサイクリングも半日、一日とじっくり時間をかけてまわり、里山のライフスタイルを楽しむツアーにしている。トリップアドバイザーでの満足度は 99%に維持されており、口コミによる集客を実現。

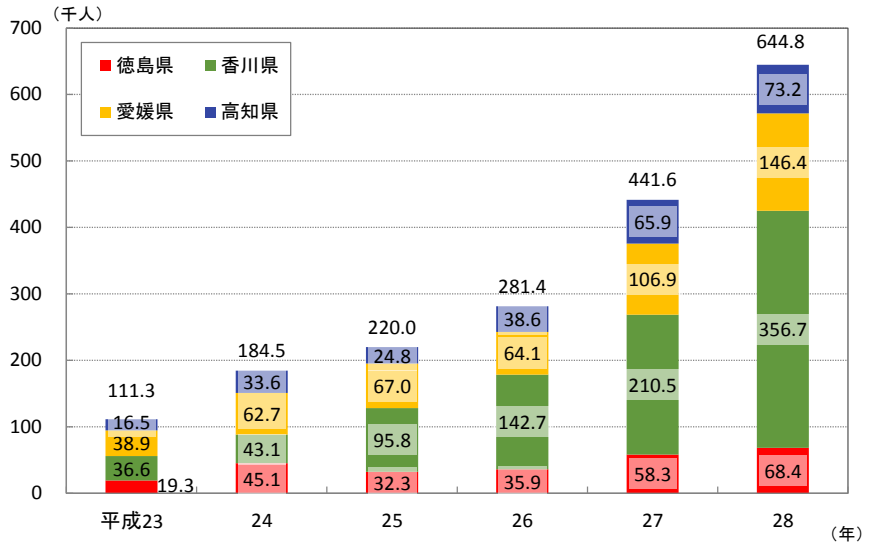
（資料）中小機構ウェブサイト「これからの訪日外国人旅行者ビジネス」より

参考事例	タブレットによる多言語対応で外国人観光客に登山用品をレンタル（山梨県・サービス業）

富士山登山客に対する登山用品レンタル事業や多言語通訳システム販売事業を行っている株式会社Ｊバウンドでは、登山にあたり、ウェアなどの装備を自国から持参するのが困難な外国人観光客に対して、装備をレンタルするサービスを行っている。登山用品は身体に合ったものでなければならず、語学の対応がネックになるが、親会社が開発した、タブレットによる多言語対応のビデオ電話通話を利用することで、きめ細かい対応を可能にしている。

（資料）中小機構ウェブサイト「これからの訪日外国人旅行者ビジネス」より

図表Ｖ－２　急増する四国の外国人宿泊客



（資料）観光庁「宿泊旅行統計調査」

2. 企業・業界における課題克服に向けて

①業種、業界、地域を超えた企業間の連携

参考事例	他地域の同業他社との交流を通じて自社の生産性向上の取組を推進（愛媛県・宿泊業）
愛媛県でホテルを運営する奥道後国際観光株式会社では、他社ながら同じ資本系列に属する他地域の旅館・ホテルの支配人が、定期的に会議・研修等で顔を合わせている。全国における観光の動向が把握できるほか、運営上の課題・ノウハウを共有することで、自社の非効率な部分が比較によって明らかになり、改善につながっている。	

（資料）本調査におけるアンケート・ヒアリングより

参考事例	他地域の同業他社のプライベートブランド商品の取扱（徳島県・小売業）
徳島県のスーパーマーケット、株式会社キョーエイでは、他地域の同業他社のプライベートブランド商品を扱っている。プライベートブランド商品は通常ナショナルブランド商品よりも安いことが多いが、健康・安全にこだわった商品にすることで、高い価格での販売ができている。	

（資料）本調査におけるアンケート・ヒアリングより

②IT の積極的な活用

参考事例	ICT を活用した運行システムの導入による効率化（愛媛県・運輸業）
愛媛県の伊予鉄南予バス株式会社では、貸切バスの運行管理システムを導入。これまで地図を見ながら手計算していた運行行程の距離計算などが自動化され、顧客の依頼を受けてから、行程表・見積の作成から送信までの時間等が大幅に短縮された。	

（資料）本調査におけるアンケート・ヒアリングより

参考事例	自動発注システムの導入（徳島県・小売業）
株式会社キョーエイでは、定番の商品については、過去の販売実績、客数予測から PI 値（レジ通過客千人当たりの購買指数）に基づき、仕入れるべき量を自動的に計算して発注するシステムを導入。残る戦略的な商品だけをしっかりと計算して発注が計画的に上がることで生産性が大幅に向上した。	

（資料）本調査におけるアンケート・ヒアリングより

③経営者のリーダーシップ

参考事例	事業継承を機に新分野の開拓と不採算部門の整理を実施（埼玉県・製造業）
埼玉県さいたま市に立地するメッキ加工専業の製造業である日本電鍍工業株式会社（にほんでんとこうぎょう）では、精密な時計部品へのメッキ加工で有名であり、一流時計メーカーのメッキ加工のほとんどを受注していた。しかし、10 億円以上の負債を抱えることとなり、社長の娘が事業承継。時計に変わる新分野の開拓と不採算部門の整理をし、将来進む方向性として「医療」「健康」「美容」を掲げた結果、就任後3年で黒字化に成功。社員とのコミュニケーションや経営の数字の社員への公開により、やる気を醸成した。	

（資料）日本政策金融公庫総研「日本公庫総研レポート No.2014-4」より

参考事例	あらゆる苦情にトップが責任を持って対応することで、社員の士気を向上（神奈川県・印刷業）
老舗の印刷会社である株式会社大川印刷では、スピード印刷・短納期・低価格印刷という流れの中で、新社長が印刷を通じて社会課題に取り組む「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げ、地域や社会に貢献するビジネスを展開することに注力。ありとあらゆる苦情にトップが責任を持って対応することで、社員の士気を向上。若手社員に社会課題の解決プロジェクトに取り組ませることで、まず社員が必要とされる実感を得て、顧客満足に取組むという好循環が生まれている。	

（資料）日本政策金融公庫総研「日本公庫総研レポート No.2014-4」より

3. 人材に関する課題克服に向けて

①新たな付加価値を創造する「イノベーター人材」の育成

参考事例	土佐 MBA の活用による人材育成（高知県・小売業）
高知県の百貨店の株式会社高知大丸では、土佐まるごとビジネスアカデミー（土佐 MBA）を活用し、マネジメントやマーケティング等の講座を受講することにより、社員の人材育成につなげている。座学だけでないワークショップを交えた学びや、他社・異業種の人々と混じって学ぶ機会が得られるところに価値を感じている。	

（資料）本調査におけるアンケート・ヒアリングより

参考事例	地域人材育成コンソーシアムの取組（広島県安芸高田市）
安芸高田市にある企業では経営環境の変化による人員の過不足が常態化、また人材の育成体制や優秀な人材をつなぎとめる魅力という点では、個社では解決できない課題を抱えている。市及び関連地域の事業所でコンソーシアムを組成することにより、出向・他社での OJT 研修などによる登録企業の人材育成の仕組みを形成。個社では取組困難な OFF－JT 研修を複数の企業が集合し実施することで研修機会を提供する。	

（資料）経済産業省「平成 26 年度地域企業人材協同育成事業事例集」より

参考事例	異業種交流による ひとづくり（福岡県）
イノベーションスタジオ福岡は、9市8町で構成される福岡都市圏の成長戦略を構築、実践することを目的として、産業界、大学、金融機関、行政により設立された福岡地域戦略推進協議会（FDC）が立ち上げた人材育成組織。ベンチャー創出を目的として、会員企業としてはクラウドファンディング事業者も名を連ねており、事業の立ち上げから資金調達まで包括的に支援する体制を構築している。	

（資料）イノベーションスタジオ福岡ホームページ等より

②従業員の意欲の向上

参考事例	優秀社員投票制度による総合評価と社員による問題解決（高知県・小売業）
高知県のネッツトヨタ南国株式会社では、社員が優秀と思う社員をお互いに投票する制度を実施。実際に昇進昇格の評価に活用している。社員自身の育ちをサポートするために、問題が発生した時にはプロジェクトチームで集まり、自分たちで結論を出すことを促している。たとえ成功しなかったとしても、それも学習の機会と捉えて、従業員のモチベーション向上に繋げている。	

（資料）本調査におけるアンケート・ヒアリングより

参考事例	従業員からの業務改善の提案を受け入れ、満足度を高める（福岡県・飲食業）
福岡県福岡市の株式会社一蘭（いちらん）では「企業は人、従業員は企業のブランド」との理念の下、人材育成や従業員満足を重視している。現場の従業員の声が経営陣に届く仕組みを構築しており、積極的な業務改善の提案を実際に形にした「ライセンス制」を導入。同ライセンスは半年ごとのテストに合格できなければ維持できないようにしており、サービスの品質確保を行うと同時に、スタッフに手当を支給して給与にも反映させている。	

（資料）中小企業庁「中小企業白書 2011」より

参考事例	大幅に権限委譲したチームによる業務運営（高知県・小売業）
ネッツトヨタ南国株式会社では、社内コミュニケーションを大事にしたチームワークづくりを推進している。全員をチームごとに編成、新人若手の育成や、課題解決、トラブル対応等も経営からの指示・指導は一切せず、チームの自主・自発的な取組に任せており、従業員の意欲の向上につながっている。従業員の失敗を認める、我慢する業務運営が必要である。	

（資料）本調査におけるアンケート・ヒアリングより

③U・J・I ターンの促進

参考事例	高知の求人に特化した「高知求人ネット」の運営（高知県）
高知県の委託を受けて高知商工会議所が運営する、高知県に特化した求人情報サイトである「高知求人ネット」では、高知で働きたい人と高知の企業のマッチングを図っている。高知県のサポートにより、求職者も企業も完全無料で利用でき、県内企業の情勢を知り尽くしたキャリアコンサルタントが、入社後のフォローまでサポートするとともに、移住支援とも連携し、暮らしや生活に関する相談にも対応している。	

（資料）「高知求人ネット」ホームページより

参考事例	地域の企業を集めたプラットフォームを提供し、合同企業説明会を実施（新潟県）
にいがた U・I ターン総合サイト「にいがた暮らし」を設立。働くという視点では、地域の企業を集めたプラットフォームを提供し、合同企業説明会を実施。その他にも、地域おこし協力隊や、県・市町村の職員募集等も行うと同時に、住まいの情報やイベント情報なども発信している。東京では新潟県 U・I ターンコンシェルジュを設けており、株式会社パソナが受託して、運営を行っている。	

（資料）新潟県「にいがた暮らし」ホームページより

④省力化・省人化の追求

参考事例	ロボットを活用したファイル操作に依る効率化（東京都・サービス業）
人材採用に関するコンサルティングやアウトソーシングを行っている株式会社キャリアマートでは、アウトソーシング業務の中で自動化できる部分をロボットで効率化を図り、顧客に対し様々な形でのアウトソーシングソリューションの提案を行っている。具体的にはサイト内の入力・検索、登録などの操作やメール送信をロボットで自動化するなど、ある一定の作業を覚えたロボットファイルが繰り返し同作業を行うことでミスなく業務効率を高めることを可能としている。	

（資料）近畿経済産業局「サービス産業事業者の生産性向上のための課題及び解決事例調査報告書」より

参考事例	急須鋳造工程の一部をロボットを導入して自動化（岩手県・製造業）
南部鉄器の製造を行う及源鋳造株式会社（おいげんちゅうぞう）では、それまで鉄急須の琺瑯（ホーロー）引きで職人が行っていた「琺瑯塗付」「余分な琺瑯の除去作業」の工程にロボットを導入したことにより、これまで全て手作業で行われており、経験を要する工程でもあったところを、製品の持ち替えなしで作業を進められるようになったため、生産性が飛躍的に向上した。	

（資料）経済産業省「ロボット導入実証事業事例紹介ハンドブック 2016」より

参考事例	ロボットを活用して職人不足を補う（兵庫県・製造業）
地場産業である産業用刃物の製造を行う株式会社中橋製作所は職人の高齢化や少子化により生産人材不足が慢性化しており、自社の生産稼動も非常に不安定な状態であったため、ロボットを導入。従来の加工工程を見直し、ロボットがあるからこそ可能な工程内容に更新し、ワークの搬送をロボットで行うことで、設備の無人稼動化に取り組んだ。結果として、職人不足による不安定な稼働状況を解消、生産性も大幅に向上した。	

（資料）経済産業省「ロボット導入実証事業事例紹介ハンドブック 2016」より

おわりに

四国生産性本部では、本調査結果を踏まえ、平成 29 年度事業として、①生産性向上に向けた地域社会への啓蒙・啓発稼働の強化、②「四国サービス産業生産性向上研究会」の設立、③アメリカ生産性研修団の派遣　などに取り組みます。今後とも、四国地域の発展に向けて、積極的な情報発信に努めてまいります。

以　上