

高知親公会・西南親公会：講演資料

「課題先進県」高知について ～高知の事業者への提言～

2025年6月12～13日



本日のタスク

高知の経営者のみなさまに

極めて厳しい

● 経済統計等の数値をご確認してもらい

● なぜ対策が必要か

企業存続のため

● 何をやらなければならないかを

改めてご認識いただく

言うは易し行うは難し

本日の構成

1. 高知県経済の課題を考えてみる
2. 高知県経済の長期トレンド
3. 課題への対策
4. 好事例の紹介
5. 補助金の紹介

1. 高知県経済の課題を考えてみる

高知県経済の課題は何でしょうか？

AIに聞いてみよう👉

「高知県経済の課題は何でしょうか？

その理由とともにランキング形式で

20位まで教えてください」

1. 高知県経済の課題を考えてみる

AIは理由とともに下記のとおり回答 (大きい文字ほどランキング上位)

↑上位

人口減少 少子高齢化

若年層の県外流出 人手不足・担い手不足

県民所得の低さ 中山間地域の過疎化

医療施設の偏在 公共交通機関の利便性低下

空き家の増加 地域コミュニティ機能の低下

商店街の衰退 雇用機会の不足 教育機関の統廃合

独居高齢者増加 インフラ維持の困難化

災害時避難体制の脆弱化 地域文化・伝統の継承困難化

↓下位

買物弱者の増加 介護人材の不足 産業の多様性不足 自治体財政の硬直化

1. 高知県経済の課題を考えてみる

- ベーシックAIですら、かなりのことができる
- 人手不足の中、DX（デジタル化）による
効率化・省力化・生産性向上は不可避
- 使うかどうかは経営者の意思次第
 - ◆ DX（Digital Transformation デジタルトランスフォーメーション）とは、一般に企業がビッグデータなどのデータとAIやIoTを始めとするデジタル技術を活用して、業務プロセスを改善していくことを指しますが、本日の講演ではロボットや自動化などの技術イノベーション等も包含するものとして取扱いいたします。

1. 高知県経済の課題を考えてみる

なぜ、DX（デジタル化）による

効率化・省力化・生産性向上は不可避か？

1. 高知県経済の課題を考えてみる

課題を基にこれからの高知を含む日本経済を予測してみる（私見）

人口減少と少子高齢化のさらなる悪化



人手不足・担い手不足の深刻化



次ページの☆

激しくなる人材獲得競争とさらなる賃金上昇



性別・年齢に関係ない労働参加の高まり



賃金上昇による企業収益の縮小（次ページへ）

1. 高知県経済の課題を考えてみる

課題を基にこれからの高知を含む日本経済を予測してみる（私見）

賃金上昇による企業収益の縮小（前ページから）



☆ **労働力の代替手段としてのDX（デジタル化）進展**



企業間の生産性ほかの競争が激化



**収益性が高く、生産性向上と賃上げができる企業が存続し、
収益性が低く、生産性向上も賃上げもできない企業は
市場から退出させられる可能性（企業の大淘汰時代）**

1. 高知県経済の課題を考えてみる

課題を基にこれからの高知を含む日本経済を予測してみる（私見）

人口減少と少子高齢化による日本経済の構造転換

これまで（デフレ）：需要不足〔人手充足〕



これから（インフレ）：供給制約〔人手不足〕

人手不足による賃金上昇や食糧・エネルギー・
外国人材などの資源獲得競争等⇒インフレが
DX（デジタル化）等による生産性向上で
どこまで抑制できるか、されるのか

本日の構成

1. 高知県経済の課題を考えてみる
2. 高知県経済の長期トレンド
3. 課題への対策
4. 好事例の紹介
5. 補助金の紹介

2. 高知県経済の長期トレンド

この章では統計やグラフで以下をご確認いただく

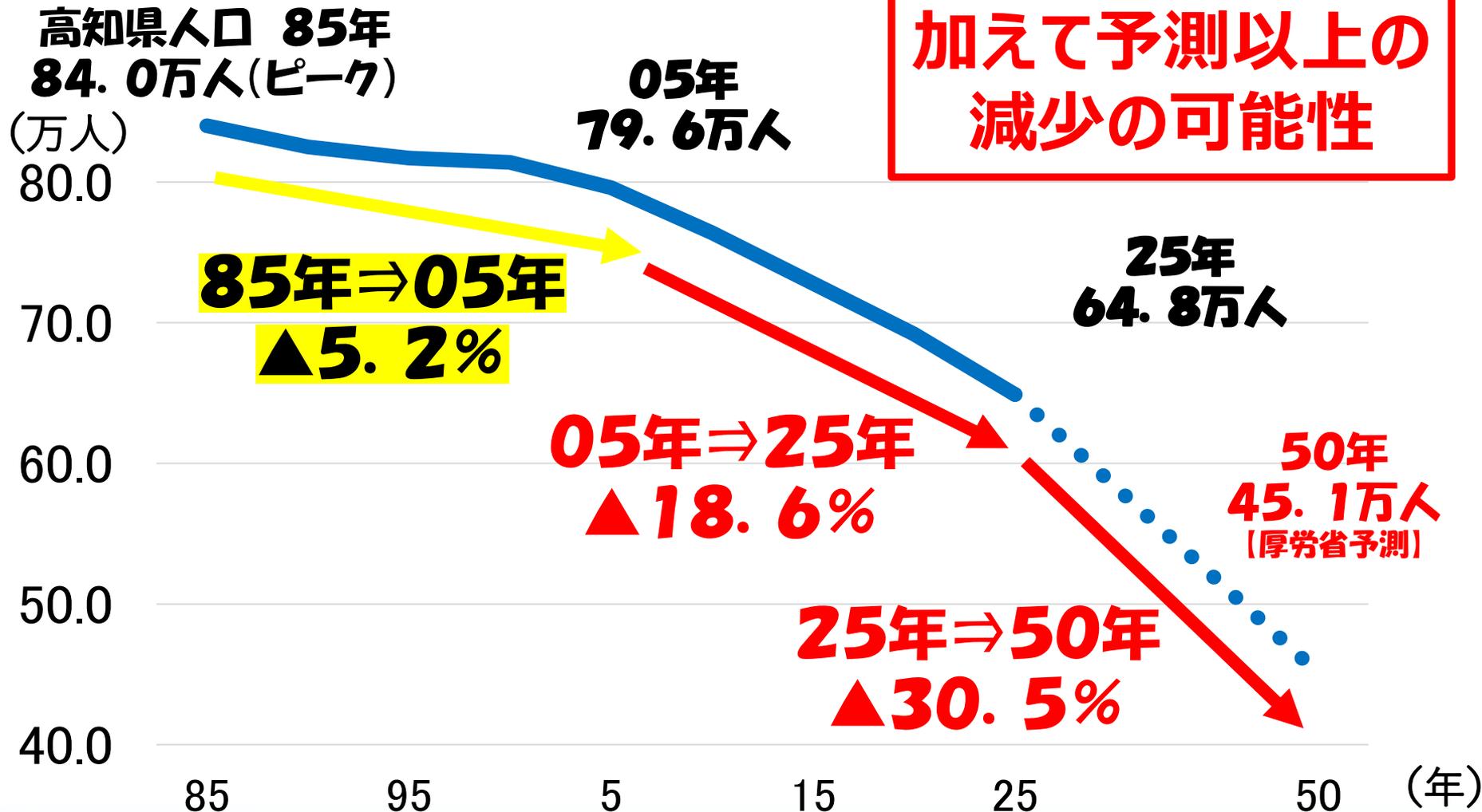
- 人口減少⇒急加速、さらなる減少も
- 少子高齢化⇒急加速、さらなる悪化も



- 人手不足・担い手不足
⇒急加速、さらなる悪化も

2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少 ① 急加速



2. 高知県経済の長期トレンド

①人口減少 ②予測を上回る減少率

高知県人口

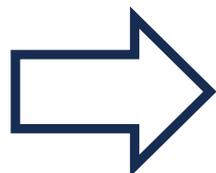
2005年

(平成17年)

79.6万人

[▲5.2%]

[85年比]



2025年

(令和7年)

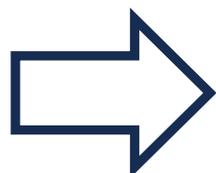
67.1万人

[▲15.7%]

[05年比]

厚労省予測

(2007年5月)



2025年

(令和7年4月)

64.8万人

[▲18.6%]

[05年比]

高知県発表の

実数

(2025年4月)

**予測より2.3万人減
予測を2.9%上回る減少率**

2. 高知県経済の長期トレンド

①人口減少 ③予測を上回る減少の可能性

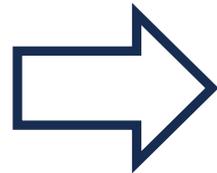
高知県人口
2025年

(令和7年4月現在)

64.8万人

[▲18.6%]

[05年比]



2050年

(令和32年)

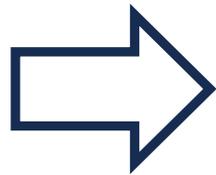
45.1万人

[▲30.5%]

[25年比]

厚労省予測
(2023年12月)

64.8万人
[▲18.6%]
[05年比]



2050年

(令和32年)

39.4万人

[▲39.5%]

[25年比]

前年比▲2%の
減少率による
25年後人口の
弊社試算

2023年4月1日時点人口
前年同月比▲1.2%
2024年同▲1.5%
2025年同▲1.7%

2050年に40万人を
下回る可能性

2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少（参考1）知事コメント（2025.4.21・県HP）

令和7年4月21日 高知県の推計人口（令和7年4月1日現在）に関する知事コメント
本県の推計人口は、4月1日現在で64万8,313人となり、65万人を下回ることとなりました。

高齢化が進む本県の年齢別の人口構成に鑑みると、いわゆる自然減を中心として、相当程度の人口減少が生じること自体はやむを得ないと考えています。

一方で、令和6年度の出生数が過去最低を更新したことや、社会減が令和5年度から更に拡大したことは、元気な未来創造戦略の取り組み1年目の結果としては大変厳しいものと受け止めています。

人口減少対策は、1年2年で成果が出るものではなく、施策を強化しながら粘り強く取り組んでいくことが必要と考えています。

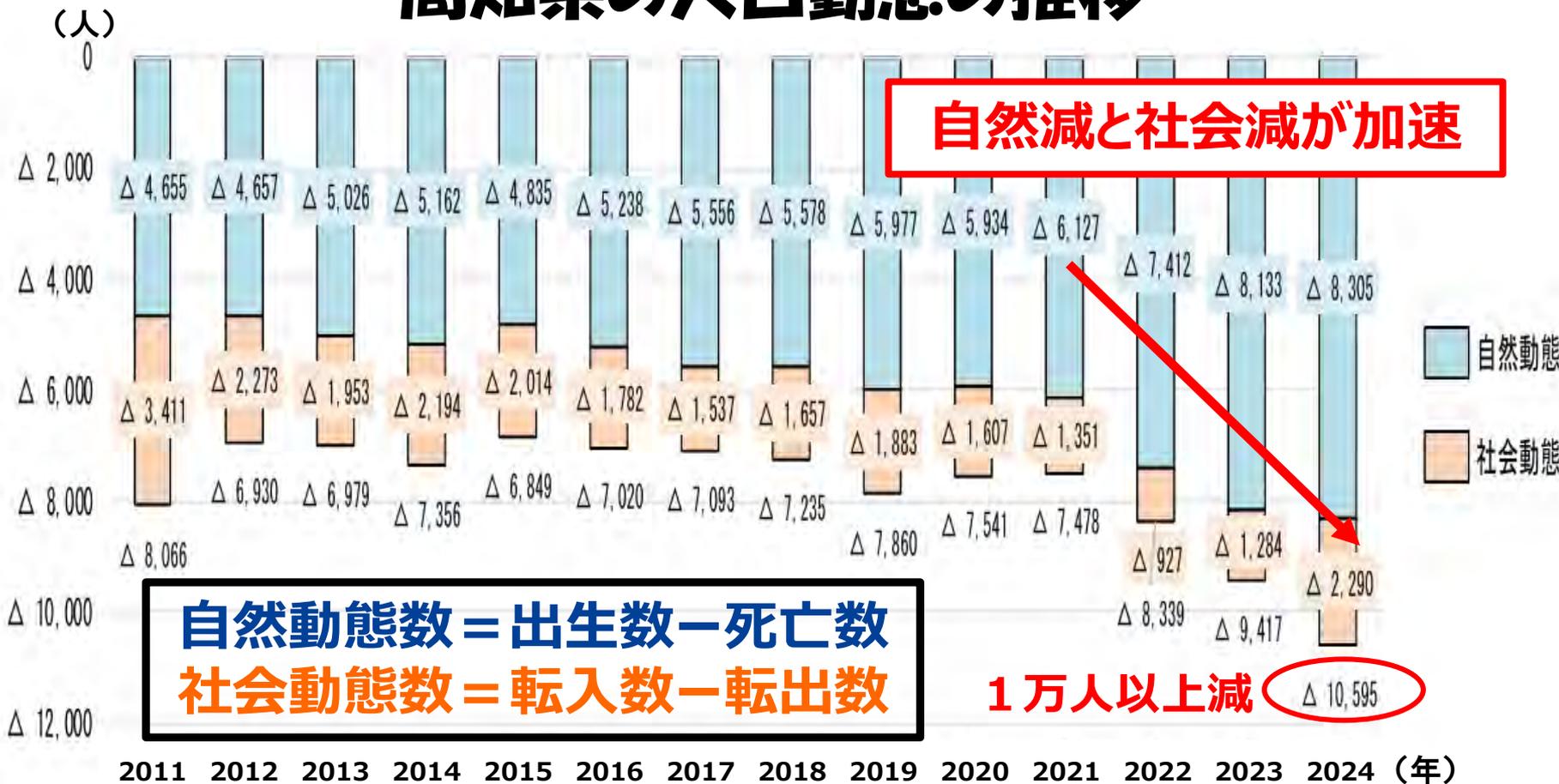
このため、産業振興を通じた若者所得の向上や、共働き・共育てのさらなる推進を中心として対策を強化することとしています。また、出生数に影響を与える婚姻数については、人口動態統計の速報値によると、令和6年は増加に転じるなど、明るい兆しも見え始めています。多様な出会いの機会の大幅な拡充を図り、婚姻の増加、出生の増加につなげてまいります。

また、人口減少問題の克服は地方の努力だけではなし得ません。子育て世代の経済的負担の軽減や東京一極集中の是正などを国において責任を持って進めていただくことが是非とも必要ですので、県として、国への政策提言も粘り強く行ってまいります。

2. 高知県経済の長期トレンド

①人口減少 ④人口動態

高知県の人口動態の推移



2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少（参考2）スマートシュリンクとは？ i

高知県の「元気な未来創造戦略」における
スマートシュリンク（賢い縮小）とは？



厳しい人口減少と少子高齢化が背景

私的に解釈すれば

「選択と集中」をすること

2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少（参考2）スマートシュリンクとは？ ii

人口減少社会に適応し「賢く縮む」"4S"プロジェクトの推進について

1 現状認識と"4S"プロジェクトの趣旨 ※ Smart Shrink for Sustainable Society（持続可能な社会の実現に向けた賢い縮小）

- 少子高齢化の進行に伴い、様々な分野において担い手不足が深刻化。また、「元気な未来創造戦略」に掲げる若年人口の増加目標を達成しても、当面の間、総人口の減少は避けられない状況。
- このため、「元気な未来創造戦略」において、若年人口の減少そのものに歯止めをかける「**抑制策**」としての取り組みに加え、**人口減少への「適応策」**として、**スマートシュリンク（賢い縮小）の視点で「4S」プロジェクトを推進する！**
- 全国に先駆けて人口減少が進む本県だからこそ、同プロジェクトに果敢に挑戦し、**地域社会の持続可能性と県民のQOLを高める。**

2 "4S"プロジェクトの視点

< 4つの視点（4つのS） >

- ① **「集合」** 複数の事業体を集め束ねることで、**スケールメリット**を追求
- ② **「伸長」** **真に必要なサービス**は充実（伸ばす）
- ③ **「縮小」** 重複するサービスの共同化や目的達成のための簡素な手法への代替等により「**賢く縮小**」
- ④ **「新規」** 前例踏襲ではない「**全国初、日本一**」への挑戦を含め、**新たな試み**を追求

全国に先駆けて人口減少が進む本県だからこそ
「4S」プロジェクトに挑戦！

地域社会の**持続可能性**と**県民のQOL**を高める！

2. 高知県経済の長期トレンド

①人口減少（参考2）スマートシュリンクとは？ iii

3 "4S"重点プロジェクトの推進

「4Sプロジェクト」のうち、特に県として強力な関与が必要な取り組みについては、「4S重点プロジェクト」として推進。予算編成や組織体制において、**県の経営資源を重点的に投入**する！

「4Sプロジェクト」の具体例

別紙

「4S」プロジェクトの具体例について

別紙

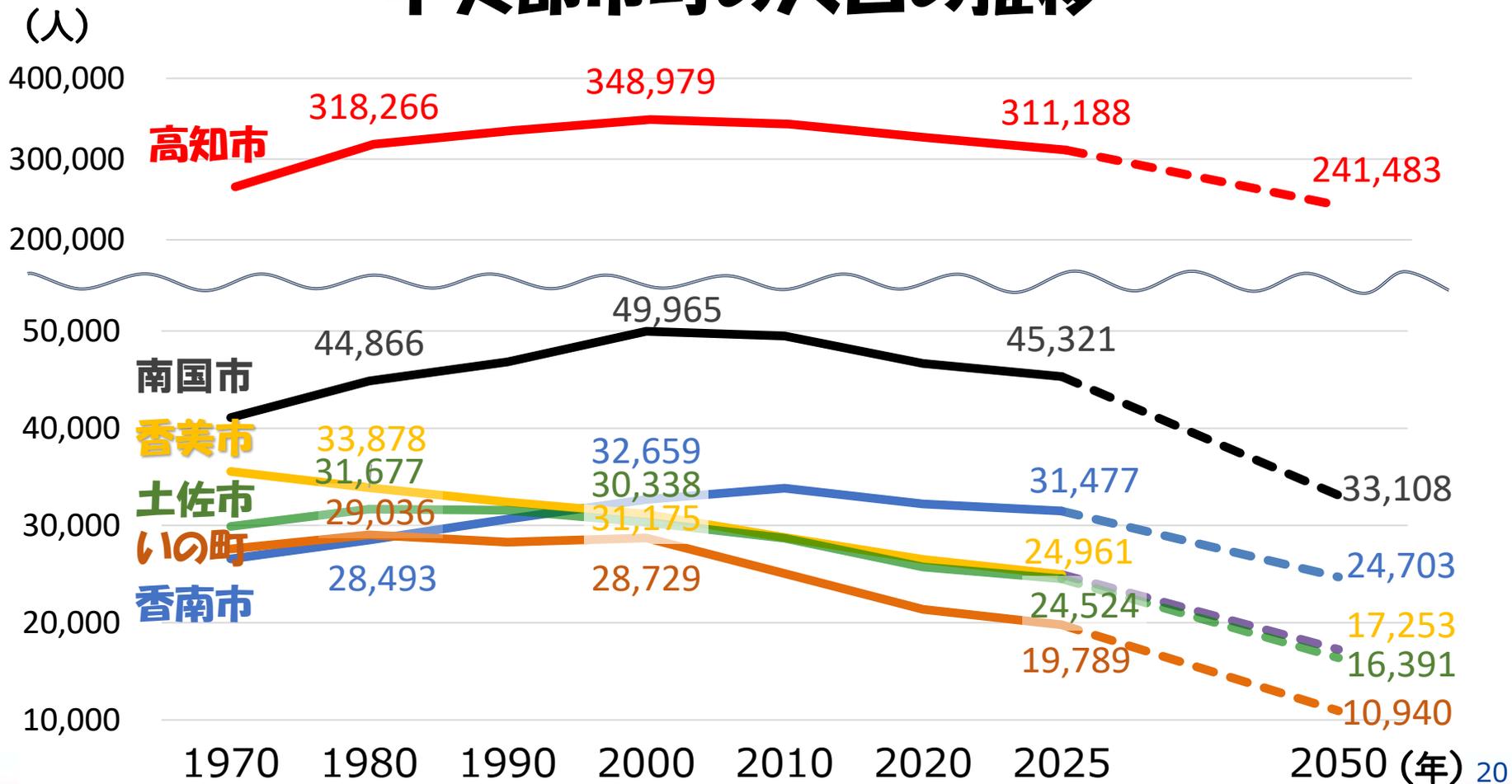
"4S"重点プロジェクト

視点 プロジェクト名	集合 (スケールメリットを追求)	伸長 (真に必要なサービスを充実)	縮小 (「賢く縮小」)	新規 (前例踏襲ではない 新たな試み)	担当 部局
消防広域化	● 現行15消防本部を 全県1本部 に統合	● 消火・救急・救助などの 現場力を強化	● 総務部門、通信指令部門などの 共通する事務をスリム化 し、効率化	● 県の消防防災航空センター及び消防学校もあわせて 統合する全国初の試み に挑戦	危機管理部
周産期医療体制の確保	● 出生数や医師数の減少を加味し、各医療機関の ハイリスク・ローリスク機能を再編・集約 ● 医療機関間の役割分担を明確化した上でネットワークを強化	● 出産時の 安全性確保を最重要 に体制を構築 ● 安心して受診できるようシステムの県内統一や宿泊代助成等を実施	● ローリスク出産には助産師を中心とした「 院内助産システム 」を導入	● 中長期的に ローリスク大規模分娩取扱施設の整備 を検討	健康政策部
県立高等学校の振興と再編	● 生徒数の減少を踏まえ、 都市部では、学校単位の再編 も含め教科や部活動を選択できる教育環境を確保	● 中山間地域の 小規模校では、設置基準(学級数)を都市部より緩和 ● 地域資源を生かしたカリキュラムや部活動など 学校の魅力化・特色化 を進め全国から生徒を集める	● 各学校の定員充足率を踏まえ、 学級数や定員数を減 ● 定時制・通信制については実情を踏まえて再編 ● 遠隔教育 をさらに推進	● 地元市町村等と協力し、学科・部活動で 全国初、日本一となる取組 に挑戦(新学科等の創設 を含めて検討)	教育委員会
地域公共交通の確保	● 路面電車と路線バスのあり方を一体的に検討 ● 並走区間の見直し などによる効率化	● 路線バスの 幹線機能の維持・充実 ● 当面5年間、路面電車は維持の方向(10年後に向け検討)	● 路線バスの 支線部分 は、オンデマンド交通、コミュニティバス等 簡素な交通手段で代替 を検討	● とさでん交通の経営安定化に向け、 収益部門での積極的な設備投資や従業員の処遇改善等「全国初の試み も含め具体策を検討	総合企画部
国保料水準の統一	● 34市町村の国保料等を統一し、 保険財政の規模の拡大を通じて運営を安定化	● 小規模市町村での 高額医療費の発生による保険料率引き上げを軽減 し、保険機能を強化 ● 県内全域で同一所得の人は同一保険料とし 公平性を向上	● 市町村が共同して医療費の無駄を省くことで 保険料率の上昇を抑制	● 糖尿病や心臓疾患の重症化予防に向け、 全国初のプログラム確立 に挑戦	健康政策部

2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少 ⑤ 地域別動向・中央部

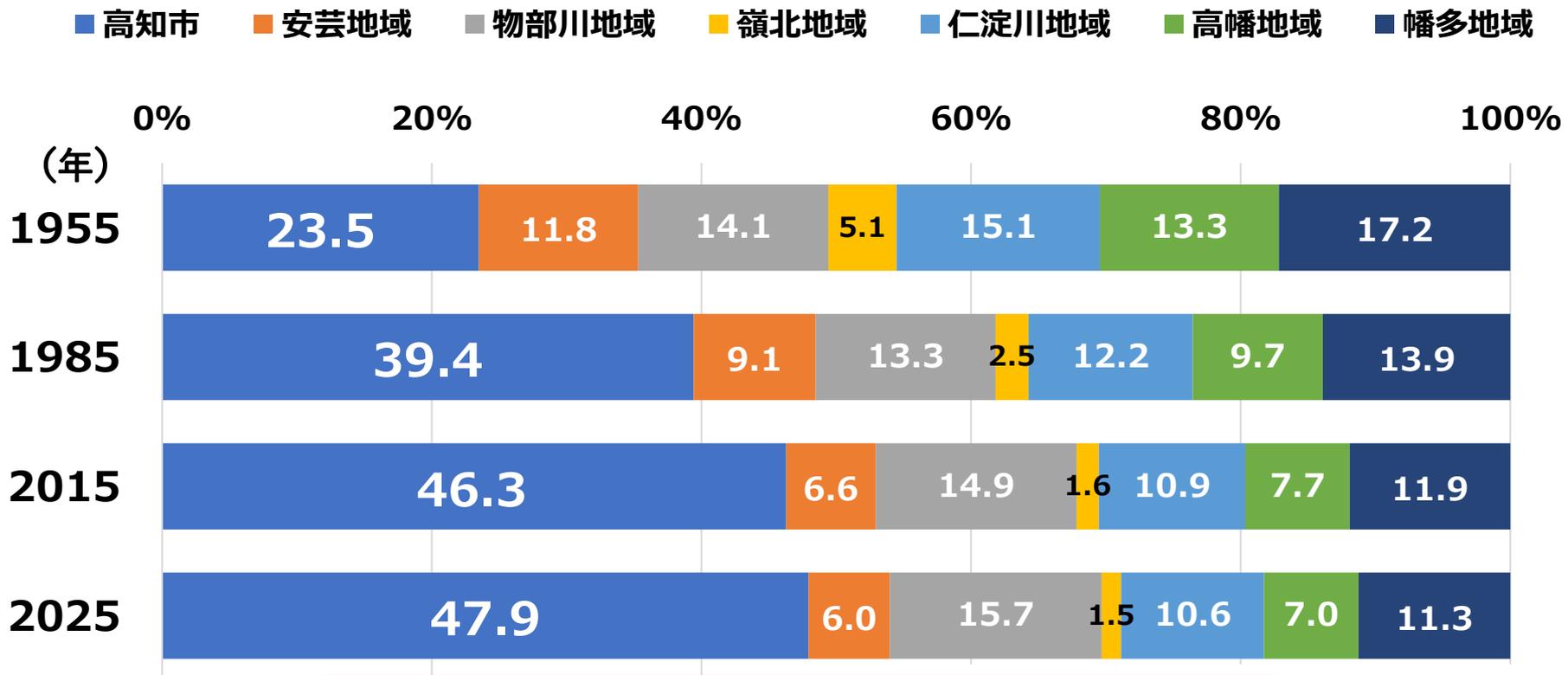
中央部市町の人口の推移



2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少（参考3） 高知市への人口集中

高知県人口の地域別割合の推移

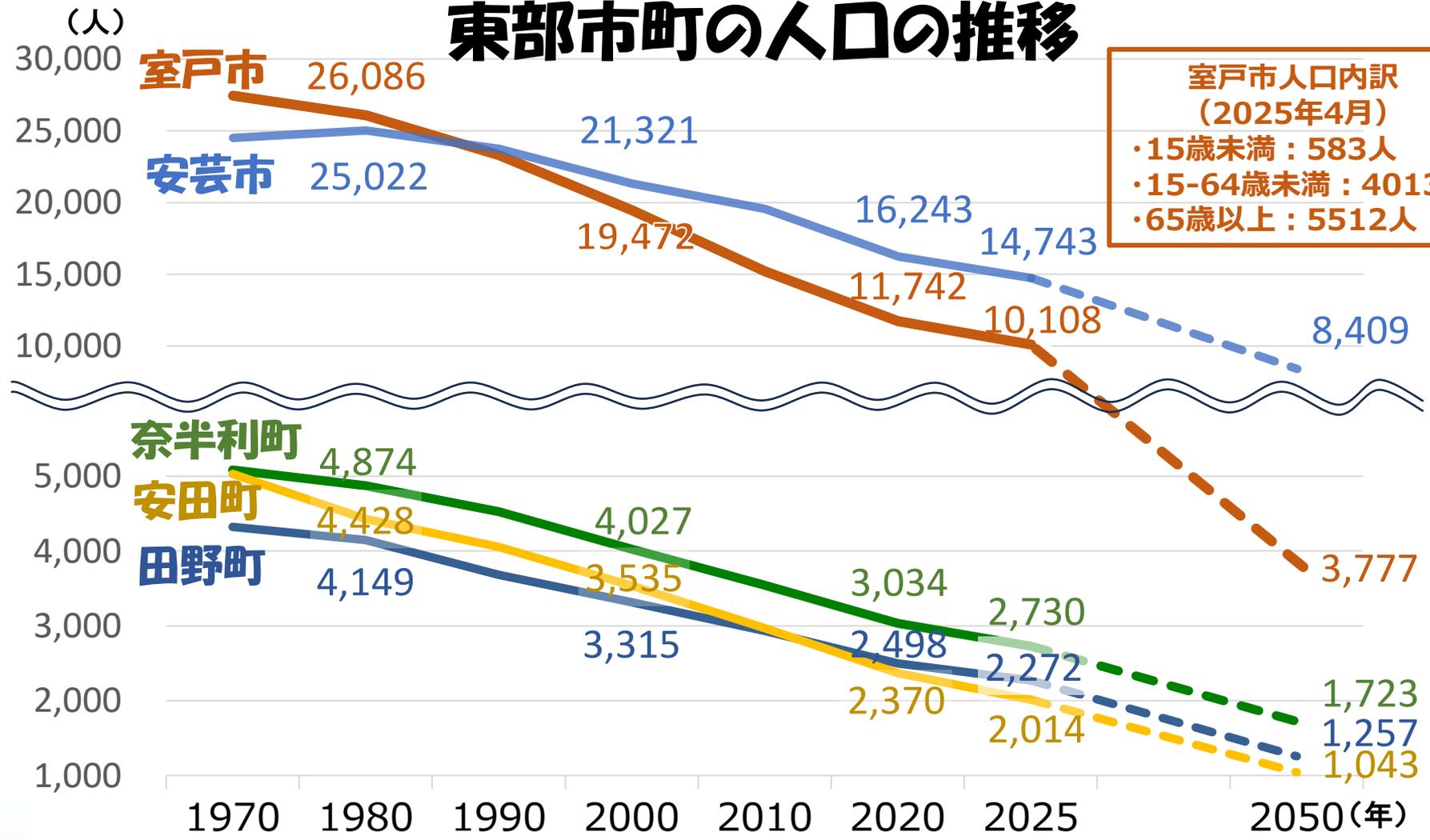


高知市への人口集中が加速

2. 高知県経済の長期トレンド

①人口減少 ⑤地域別動向・東部

東部市町の人口の推移



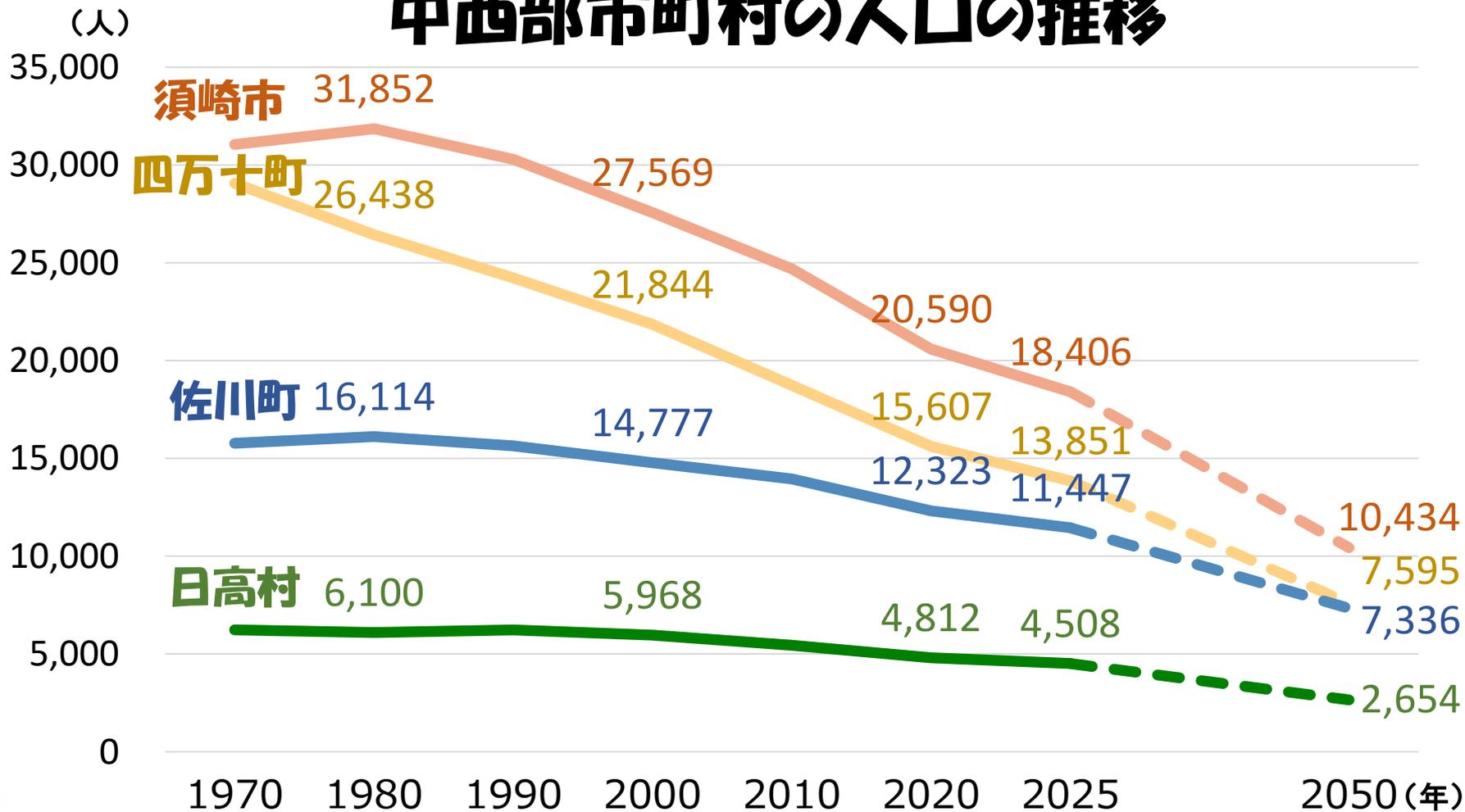
室戸市人口内訳
(2025年4月)

- ・15歳未満：583人
- ・15-64歳未満：4013人
- ・65歳以上：5512人

2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少 ⑤ 地域別動向・中西部

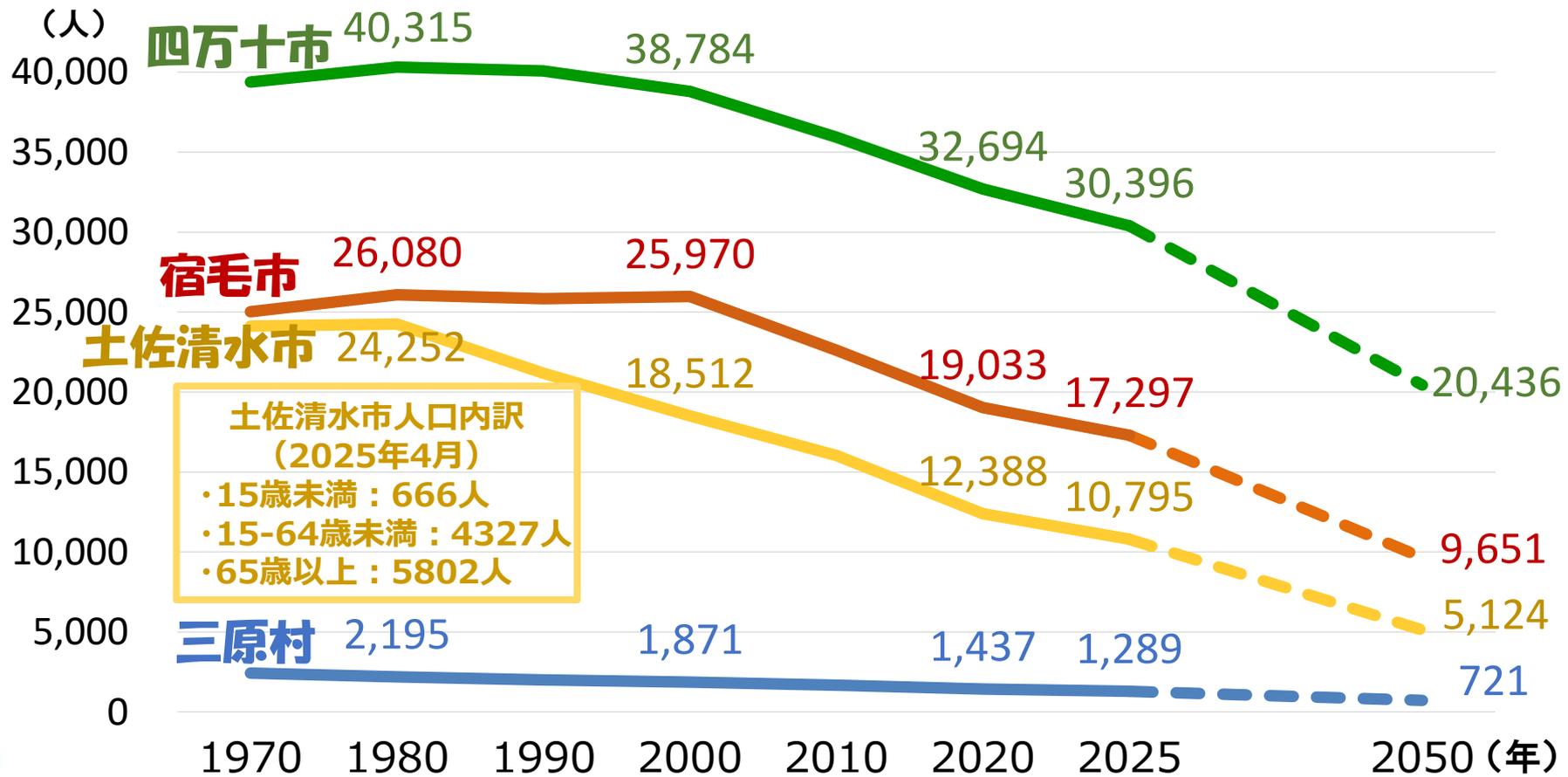
中西部市町村の人口の推移



2. 高知県経済の長期トレンド

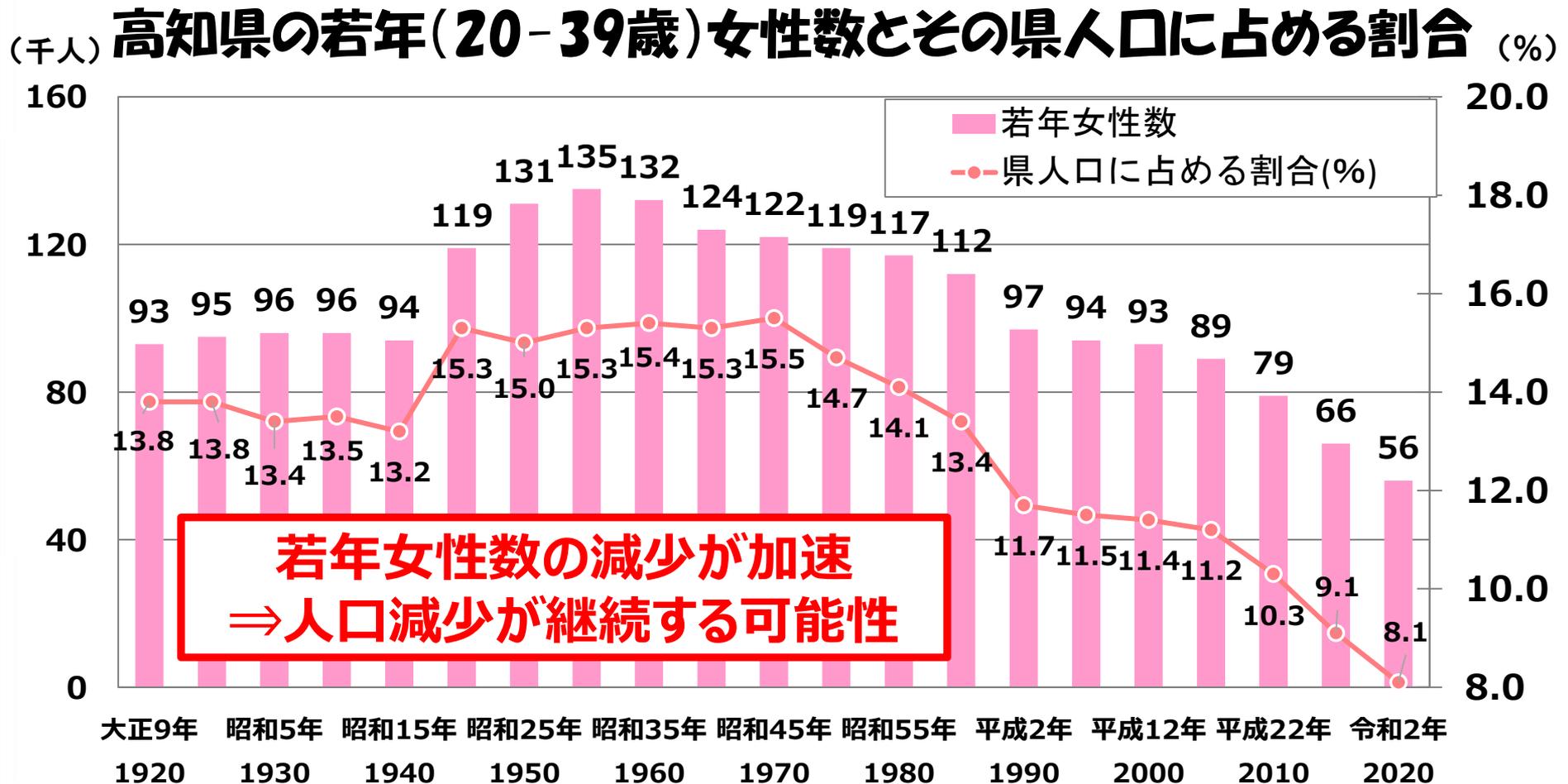
①人口減少 ⑤地域別動向・幡多地域

幡多市村の人口の推移



2. 高知県経済の長期トレンド

①人口減少 ⑥若年女性数



2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少 ⑦ 人口の見通し i

**人口動向は若年(20-39歳)女性数に
大きく影響される**



**(若年女性の増加がない場合)
高知県の人口は減少を続ける**

2. 高知県経済の長期トレンド

①人口減少 ⑦人口の見通し ii

少子高齢化による自然減(死亡数 > 出生数)

+

若年者等の社会減(東京等への転出)



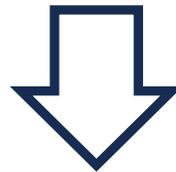
**大幅な自然減に加え、
社会減は個人の自由意志に基づくので
人口減少は続く可能性が高い**

2. 高知県経済の長期トレンド

①人口減少 ⑦人口の見通し iii

**若年者等の自由意志を満たす
東京などの都市への人口流出**

**(高収入、やりたい仕事・入りたい企業がある、
生活が便利、田舎でのしがらみがないなど)**

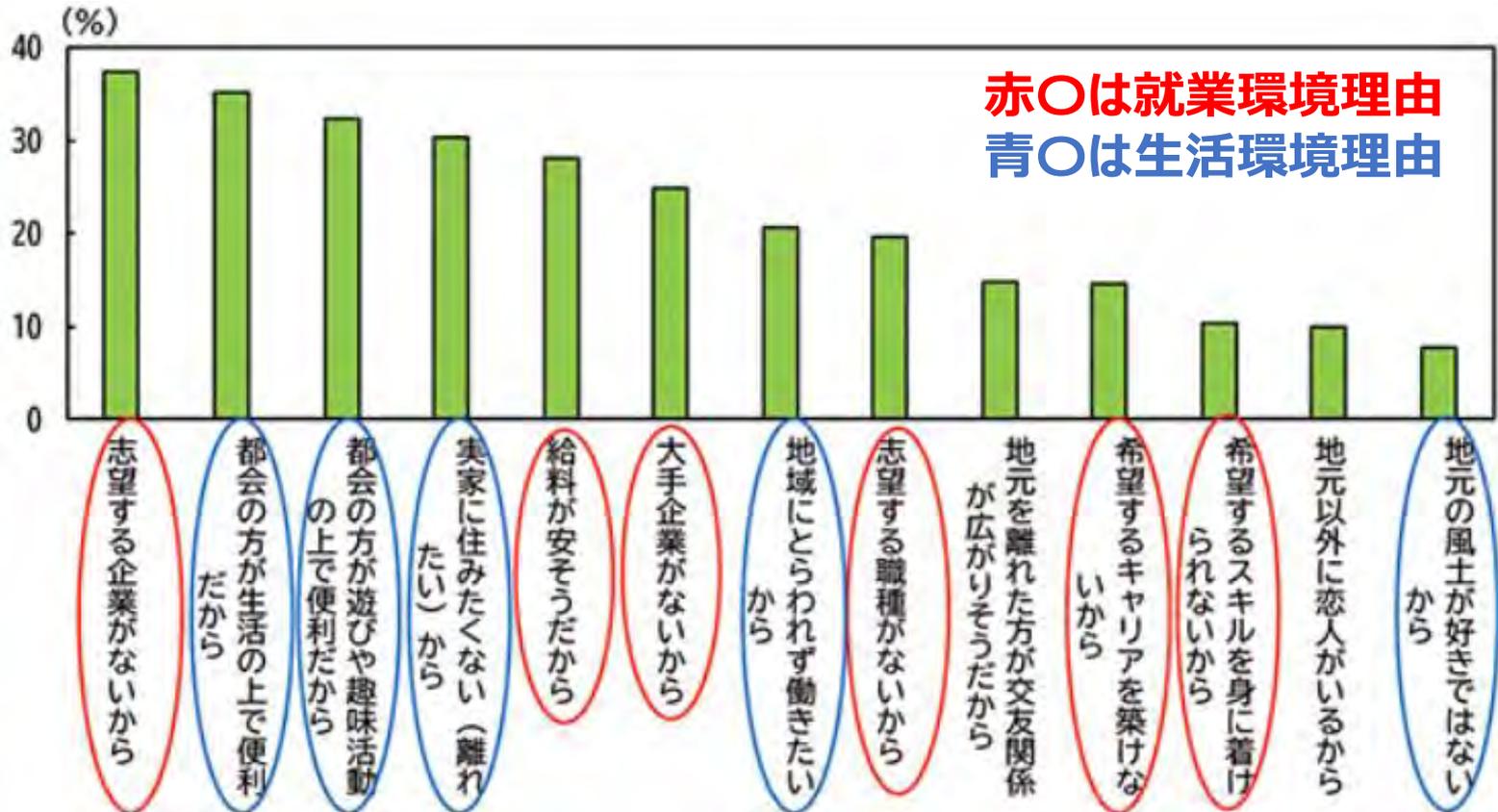


日本の地方はほぼ全て同じ状況

2. 高知県経済の長期トレンド

① 人口減少（参考4） 全国大学生等への調査

地元就職を希望しない理由（大卒等・2025年卒見込み）



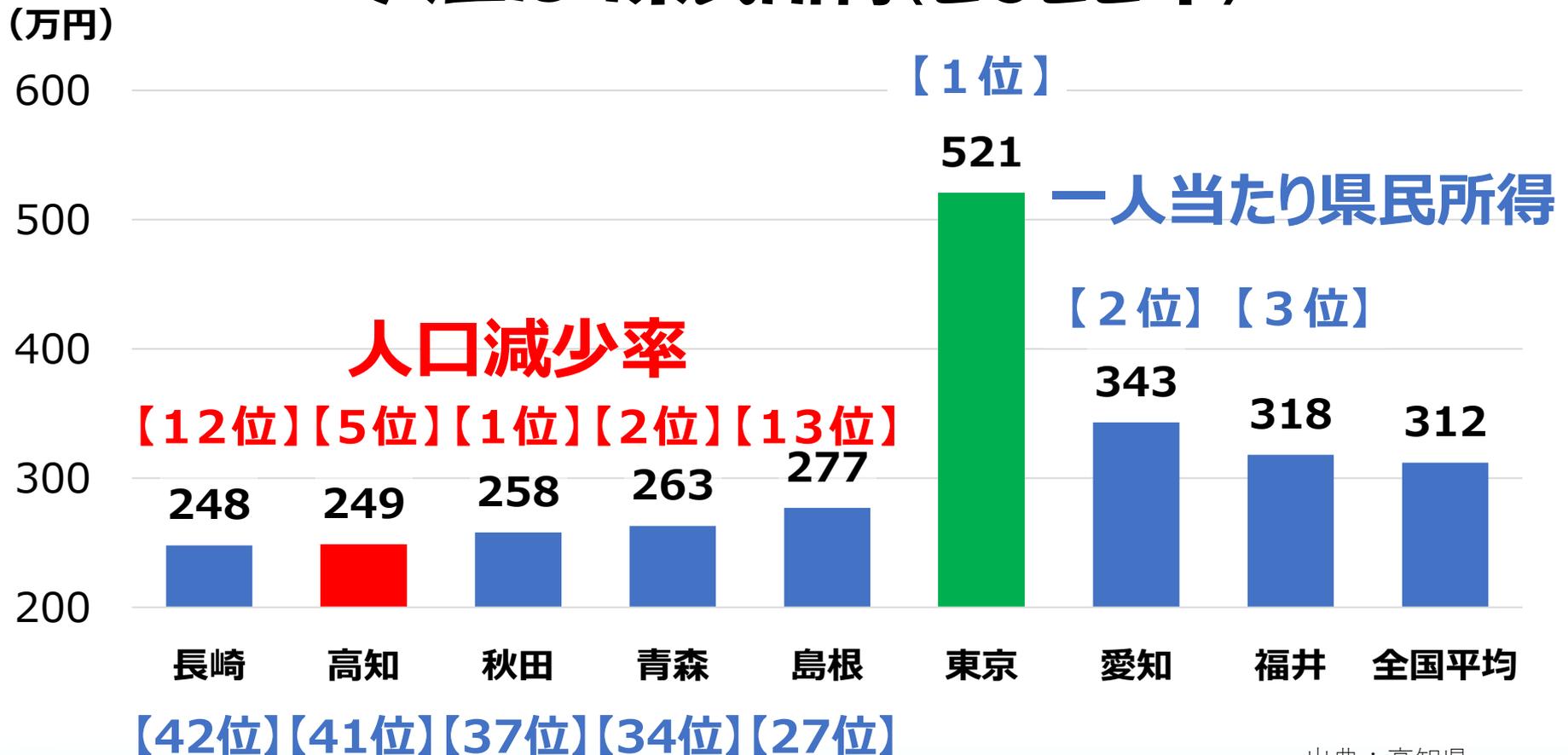
出典：内閣府地域課題分析レポート（2024年秋号）、調査は2024年3～4月実施

備考：大卒・院卒見込み者に対するアンケート調査での有効回答全国3017名のうち、地元就職を希望しない919名の複数回答 29

2. 高知県経済の長期トレンド

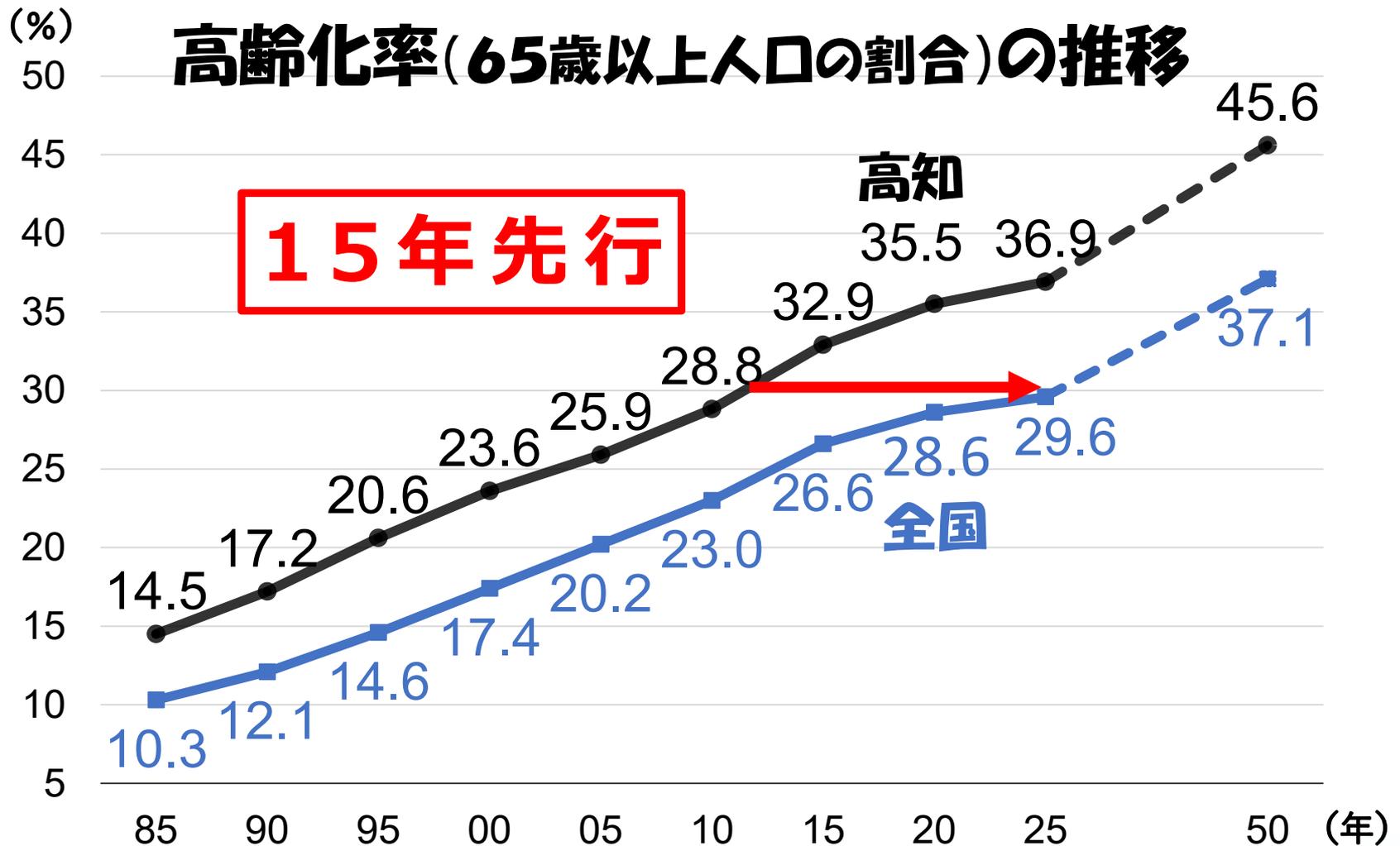
① 人口減少（参考5） 県民所得比較

一人当たり県民所得(2022年)



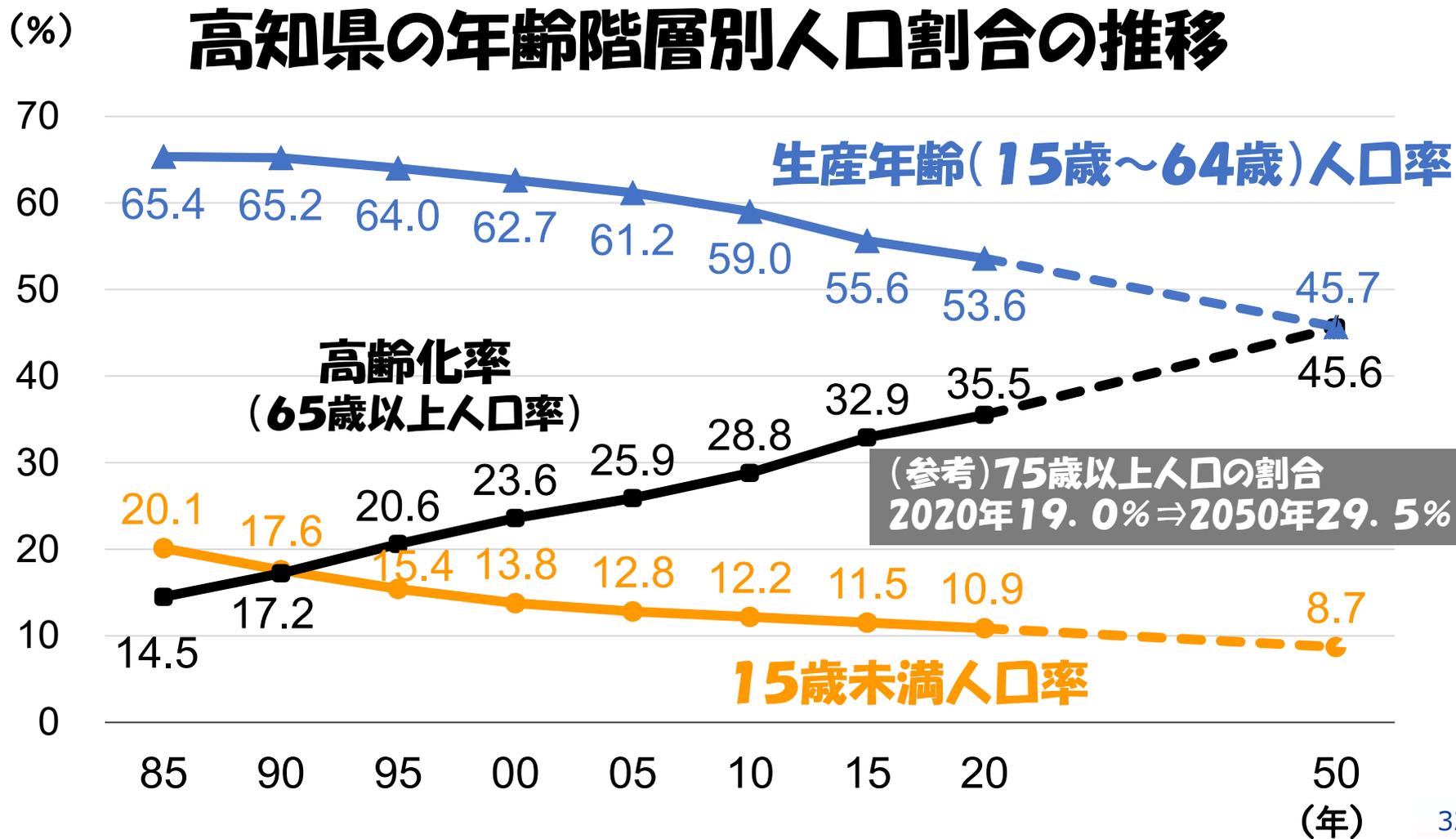
2. 高知県経済の長期トレンド

② 少子高齢化 ① 先行かつ加速する高齢化率



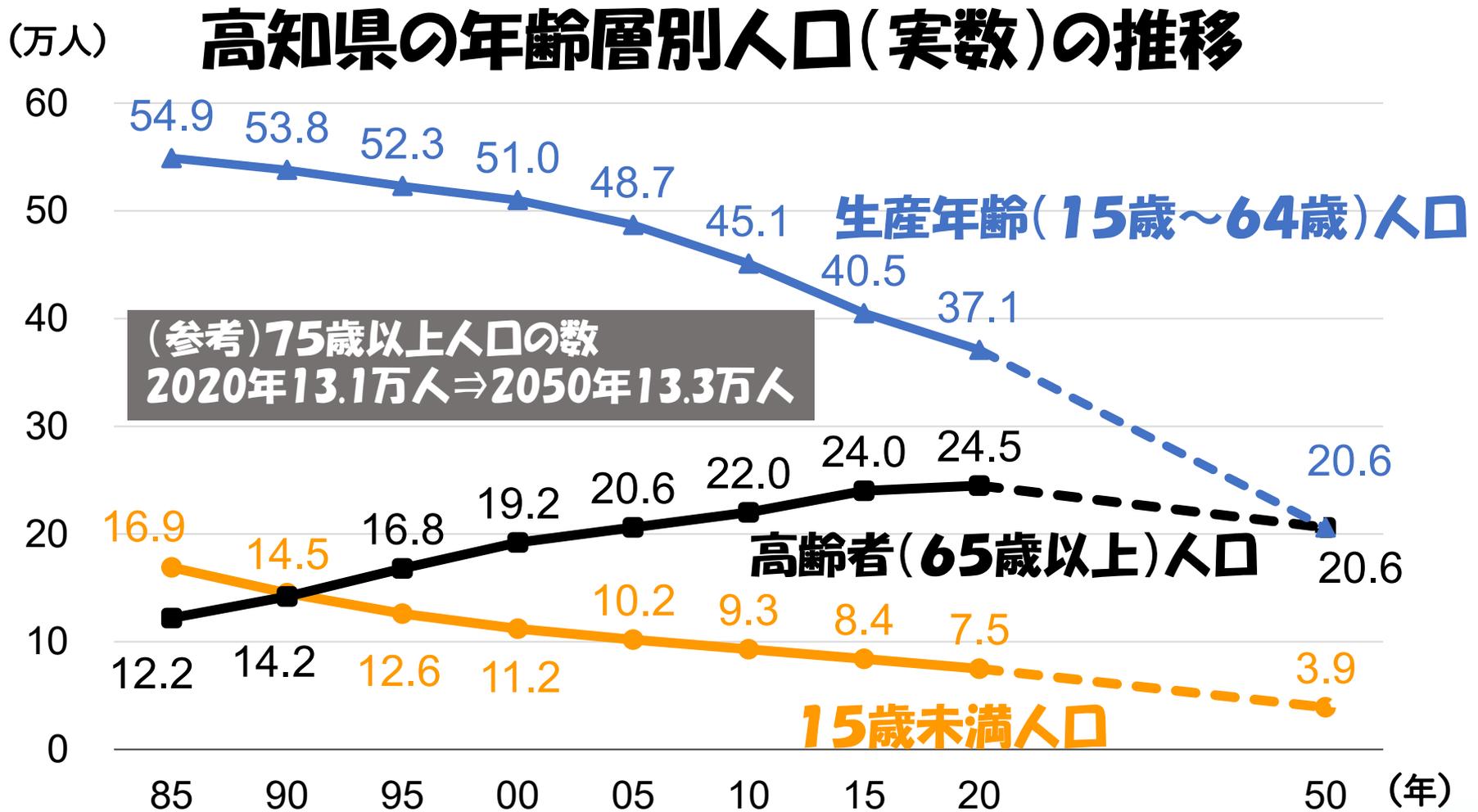
2. 高知県経済の長期トレンド

② 少子高齢化 ② 一段と加速 i



2. 高知県経済の長期トレンド

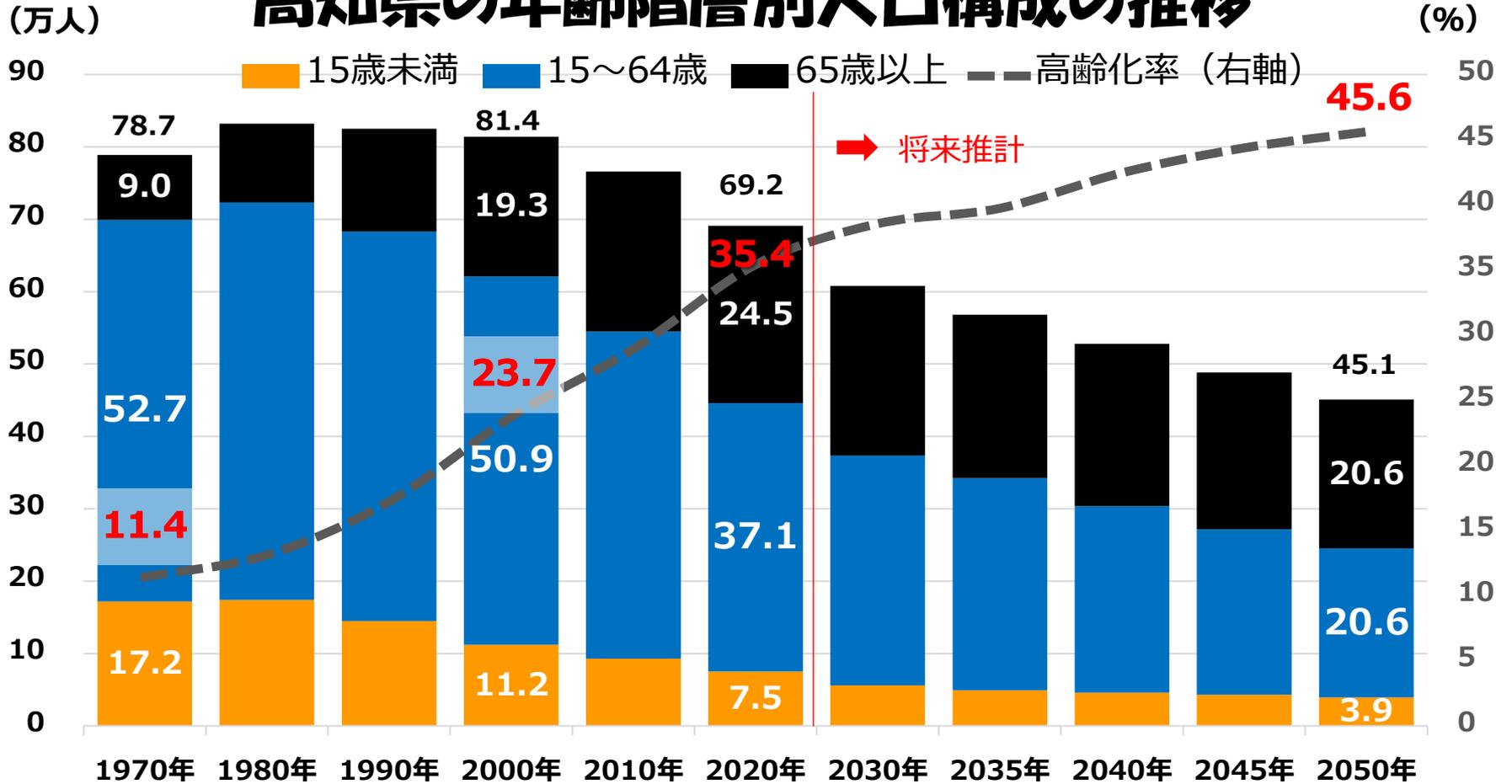
② 少子高齢化 ② 一段と加速 ii



2. 高知県経済の長期トレンド

② 少子高齢化 ② 一段と加速 iii

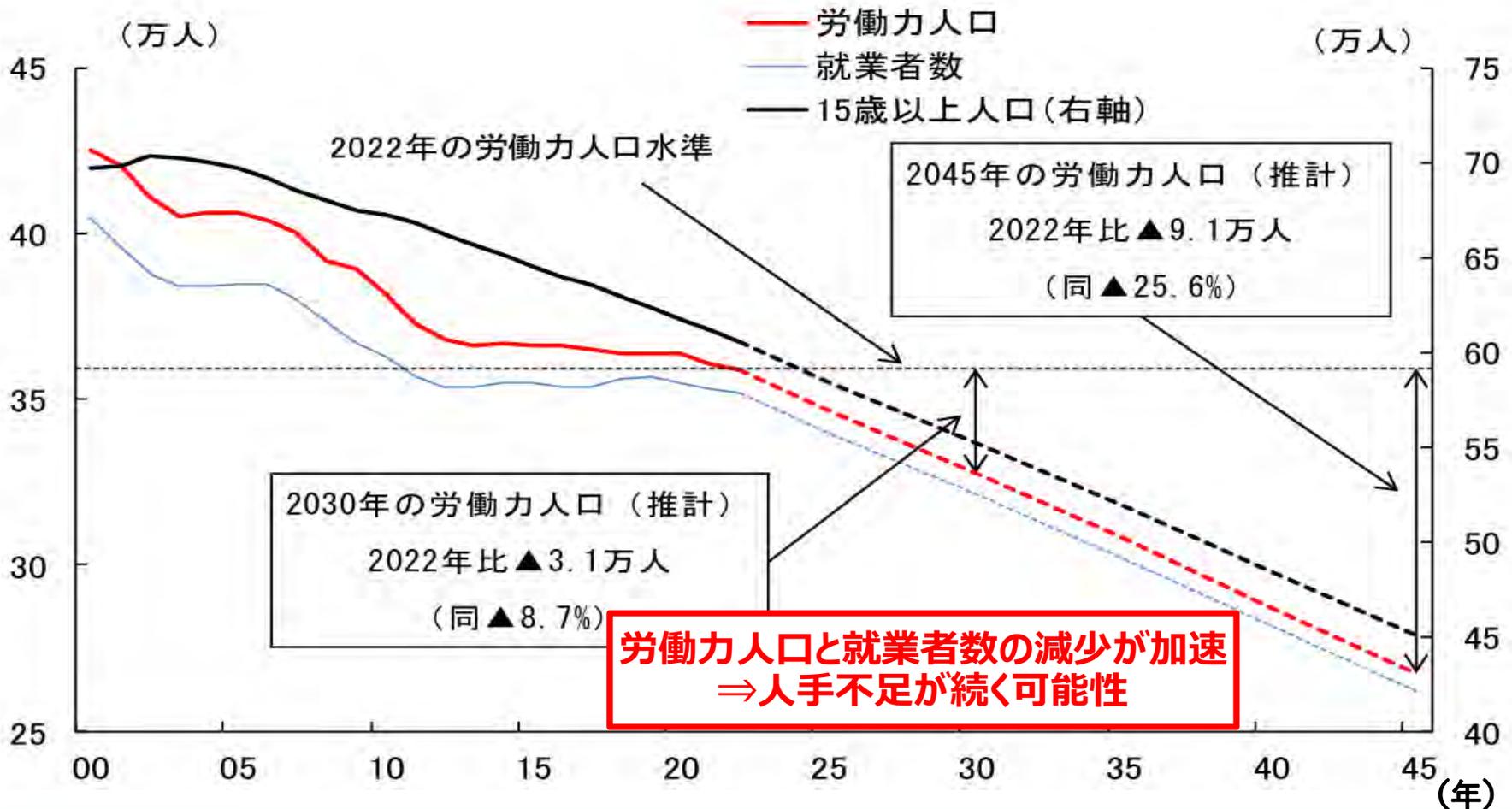
高知県の年齢階層別人口構成の推移



2. 高知県経済の長期トレンド

③ 人手不足 ① 就業者数等

高知県の15歳以上人口、労働力人口、就業者数の推移

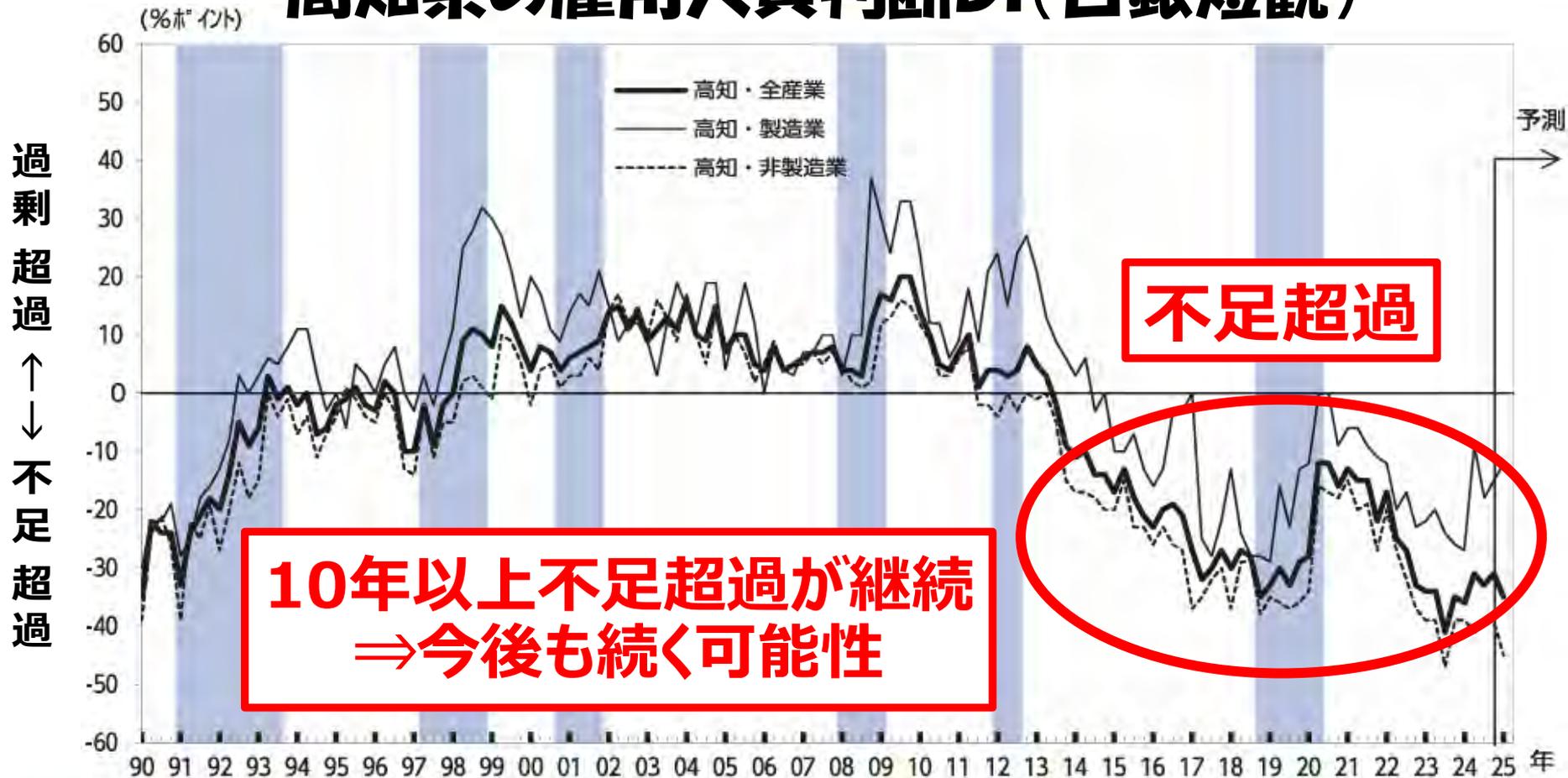


出典：日銀高知支店、備考：実績の直近は2022年。モデル推計値。破線は推計値。

2. 高知県経済の長期トレンド

③ 人手不足 ② 長期間継続

高知県の雇用人員判断DI(日銀短観)

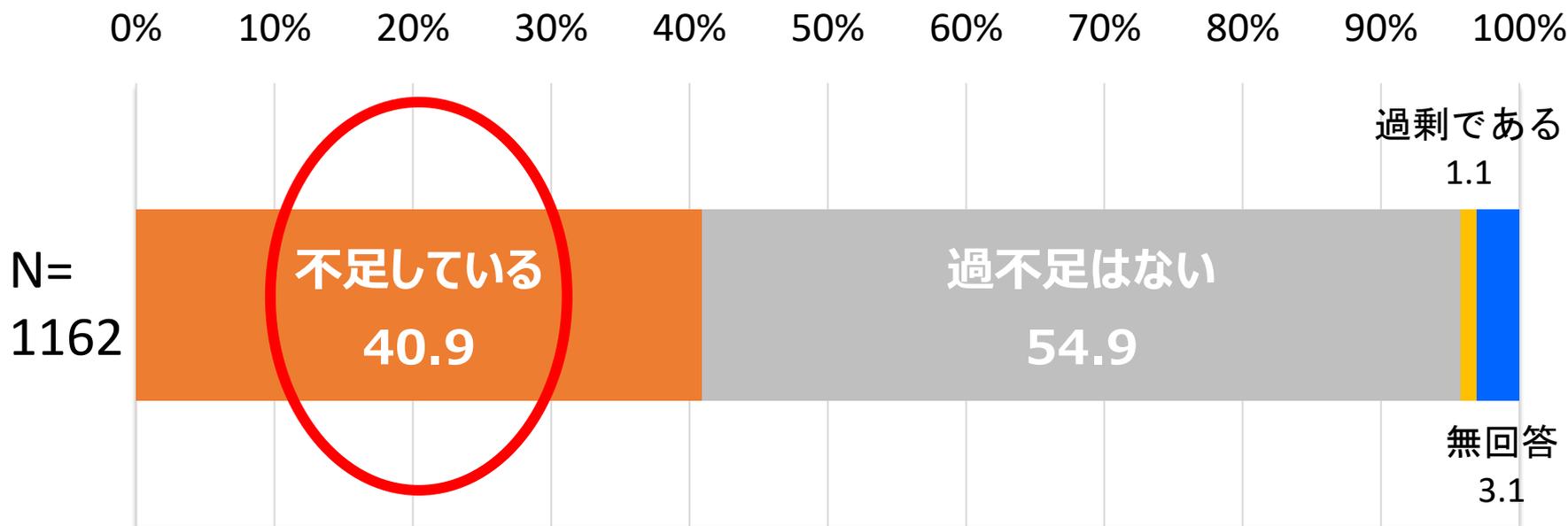


2. 高知県経済の長期トレンド

③ 人手不足 ③ 県内企業40%以上が人手不足

高知県内企業に対するアンケート調査

【質問】人員の状況について、従業者（パート等を含む）の現在の充足状況はいかがですか。



出典：令和5年度高知県中小企業・小規模企業版県政世論調査、備考：対象3,000事業者・回答1162事業者、調査は2023年8～9月実施

2. 高知県経済の長期トレンド

人口減少と少子高齢化



人手不足・担い手不足



その結果、何が起きているか？

2. 高知県経済の長期トレンド

**「ある」「できる」が
「なくなる」「できなくなる」**

本日の構成

1. 高知県経済の課題を考えてみる
2. 高知県経済の長期トレンド
3. 課題への対策
4. 好事例の紹介
5. 補助金の紹介

3. 課題への対策

この章では人手不足等の対策をご確認いただく

人手不足・担い手不足



**女性・高齢者、外国人労働者、
DX、賃上げを中心に対策を考察**

3. 課題への対策

課題への7つの対策

業務代替の観点

- ☆ 人手不足・担い手不足に対処するための
 - 女性・高齢者の活躍促進
 - 外国人労働者の雇用
 - DX（デジタル化）による代替・効率化
 - 多能工化・兼任化（従業員の能力開発）

待遇と環境の観点

- ☆ 上記に加え、採用増と離職回避等のための
 - 賃上げ（一定の給与水準の確保）
 - 正社員化を含む待遇改善
 - 労働環境の整備

3. 課題への対策

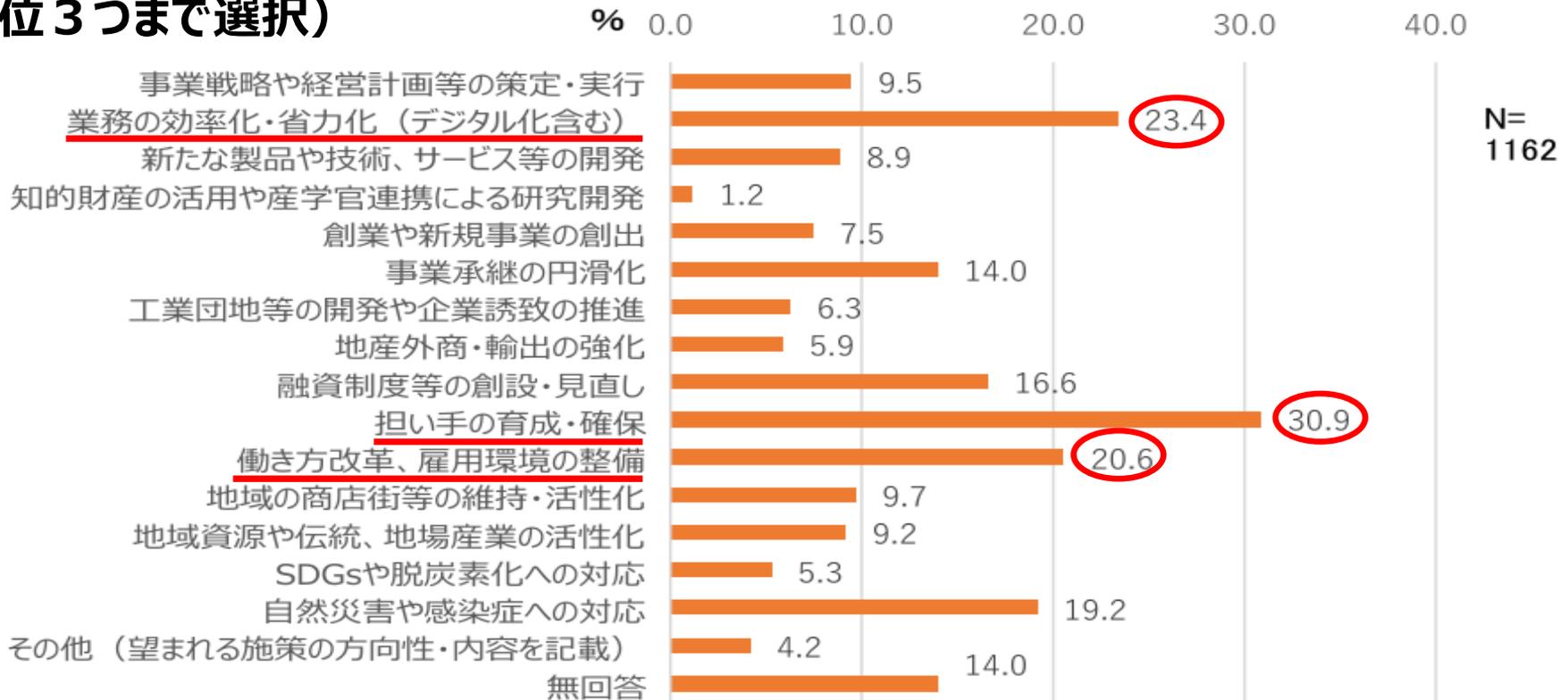
課題についての 高知県内企業の考えと実施状況

3. 課題への対策

① 対策の方向性 ① 県内企業も同様の対策を志向

高知県内企業に対するアンケート調査①

【質問】貴事業者又は貴業界において、今後、県に求める施策の方向性はどれですか。
（上位3つまで選択）

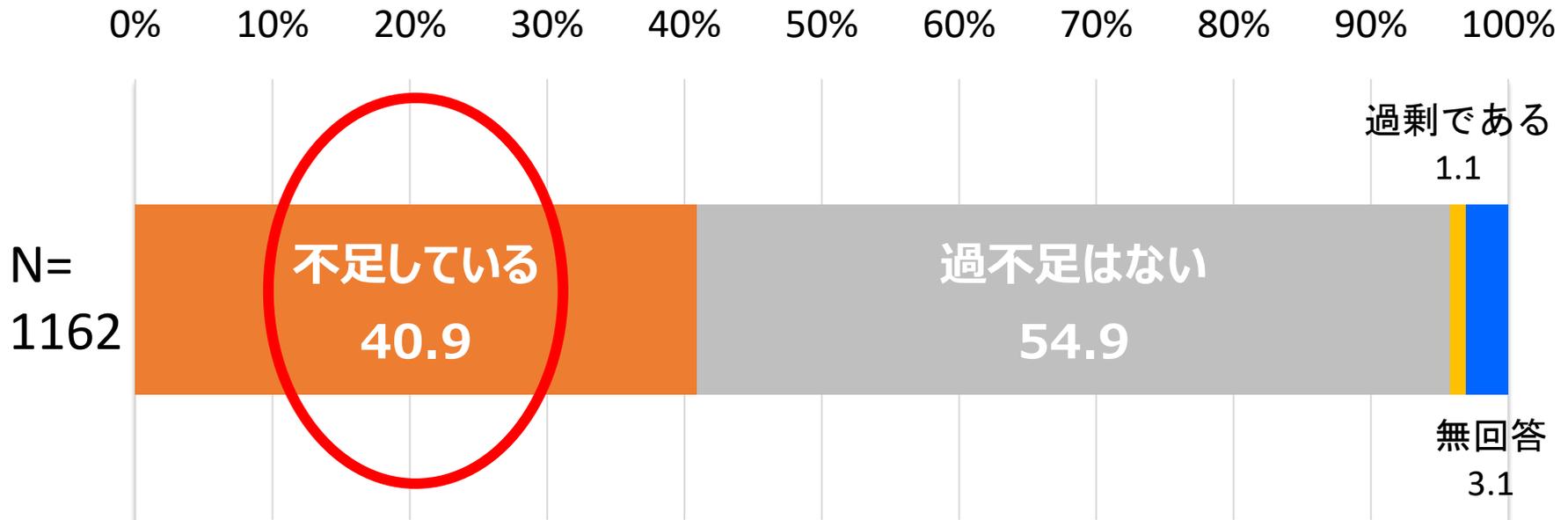


3. 課題への対策

① 対策の方向性（参考）県内の人手不足の状況〔再掲〕

高知県内企業に対するアンケート調査②

【質問】人員の状況について、従業者（パート等を含む）の現在の充足状況はいかがですか。



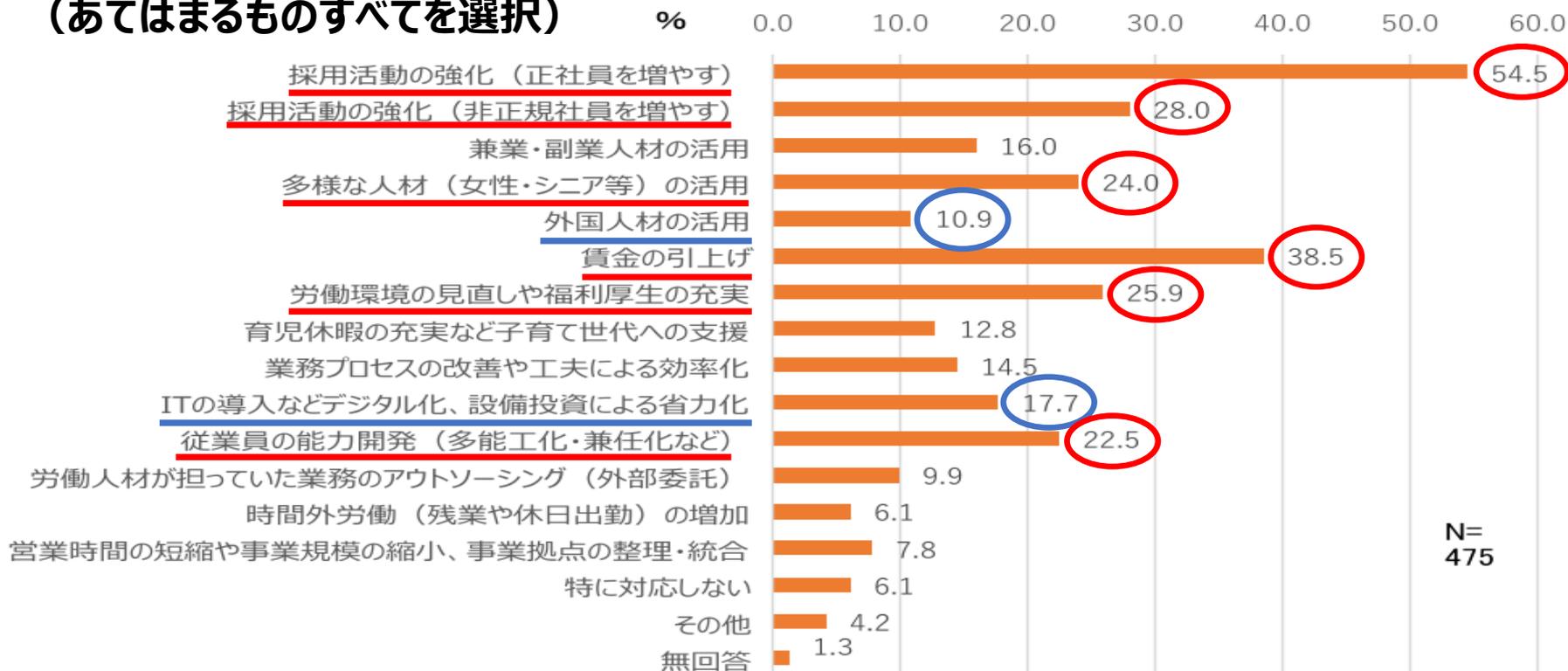
3. 課題への対策

① 対策の方向性 ② 既に実施している企業も多い

高知県内企業に対するアンケート調査③

【質問】上記で「不足している」を選択された方にお尋ねします。人手不足の解消に向けて、どのように対応していますか。今後取り組む予定を含めてお答えください。

(あてはまるものすべてを選択)



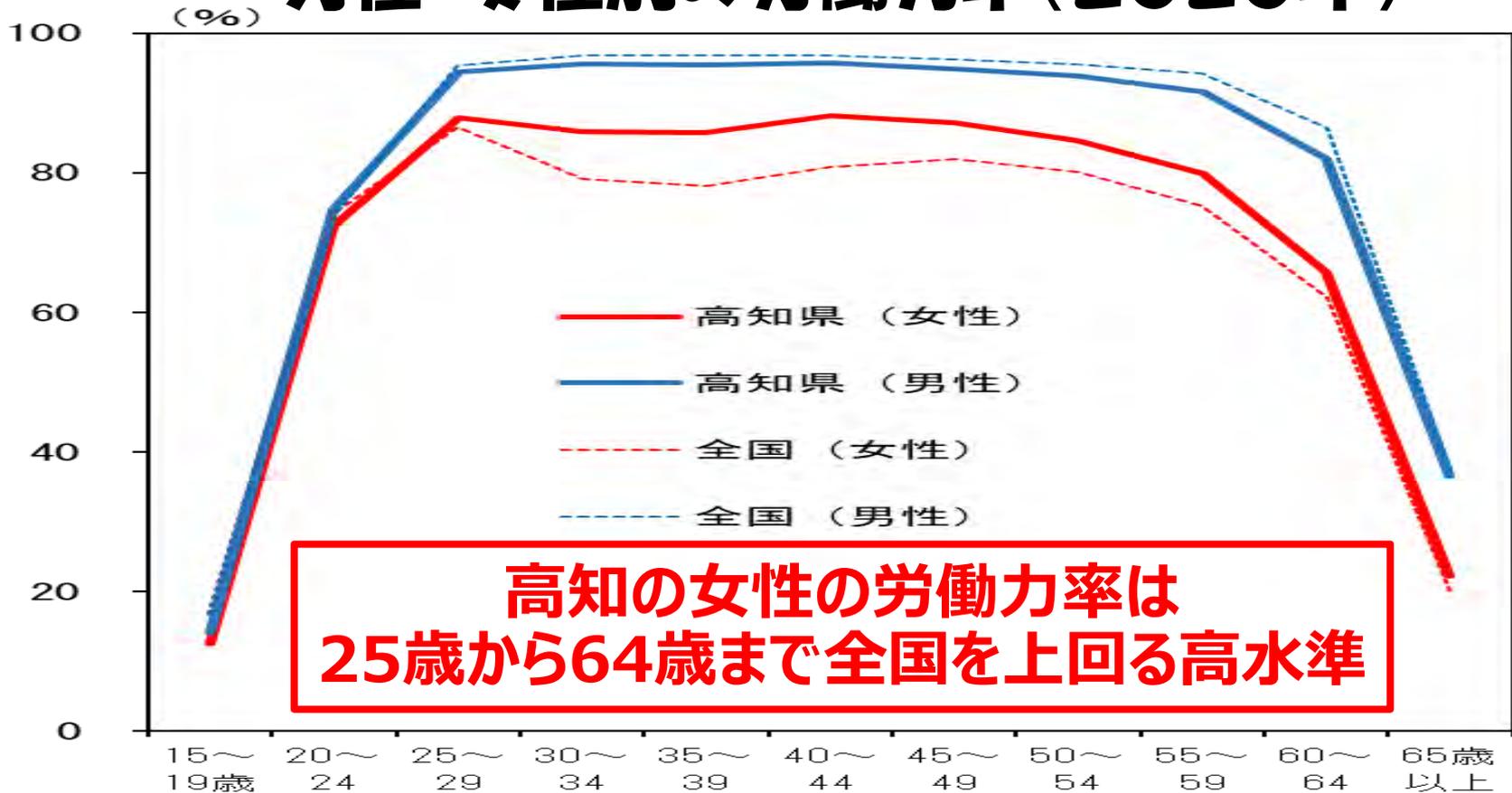
3. 課題への対策

女性・高齢者の活躍促進を考察

3. 課題への対策

②女性・高齢者 ①既に多くの高知の女性が就労

男性・女性別の労働力率(2020年)



**高知の女性の労働力率は
25歳から64歳まで全国を上回る高水準**

3. 課題への対策

② 女性・高齢者 ② 高齢者の就業も加速 i

主要国における高齢者(65歳以上)の 就業率の比較(2012年と2022年)



出典：日本は労働力調査、各国はOECD

3. 課題への対策

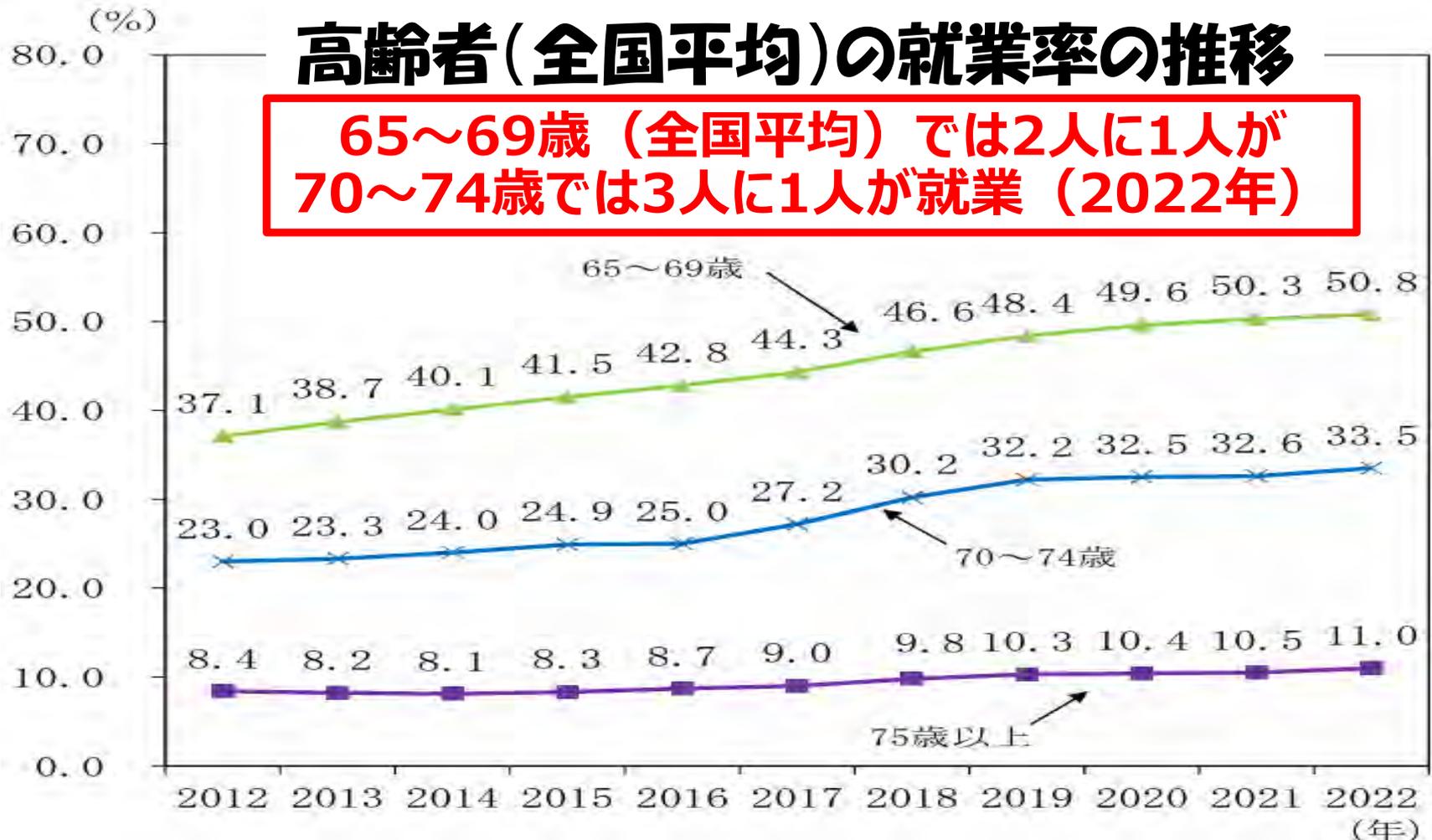
②女性・高齢者 ②高齢者の就業も加速 ii

高齢者(全国平均)の就業率の推移



3. 課題への対策

②女性・高齢者 ②高齢者の就業も加速 iii

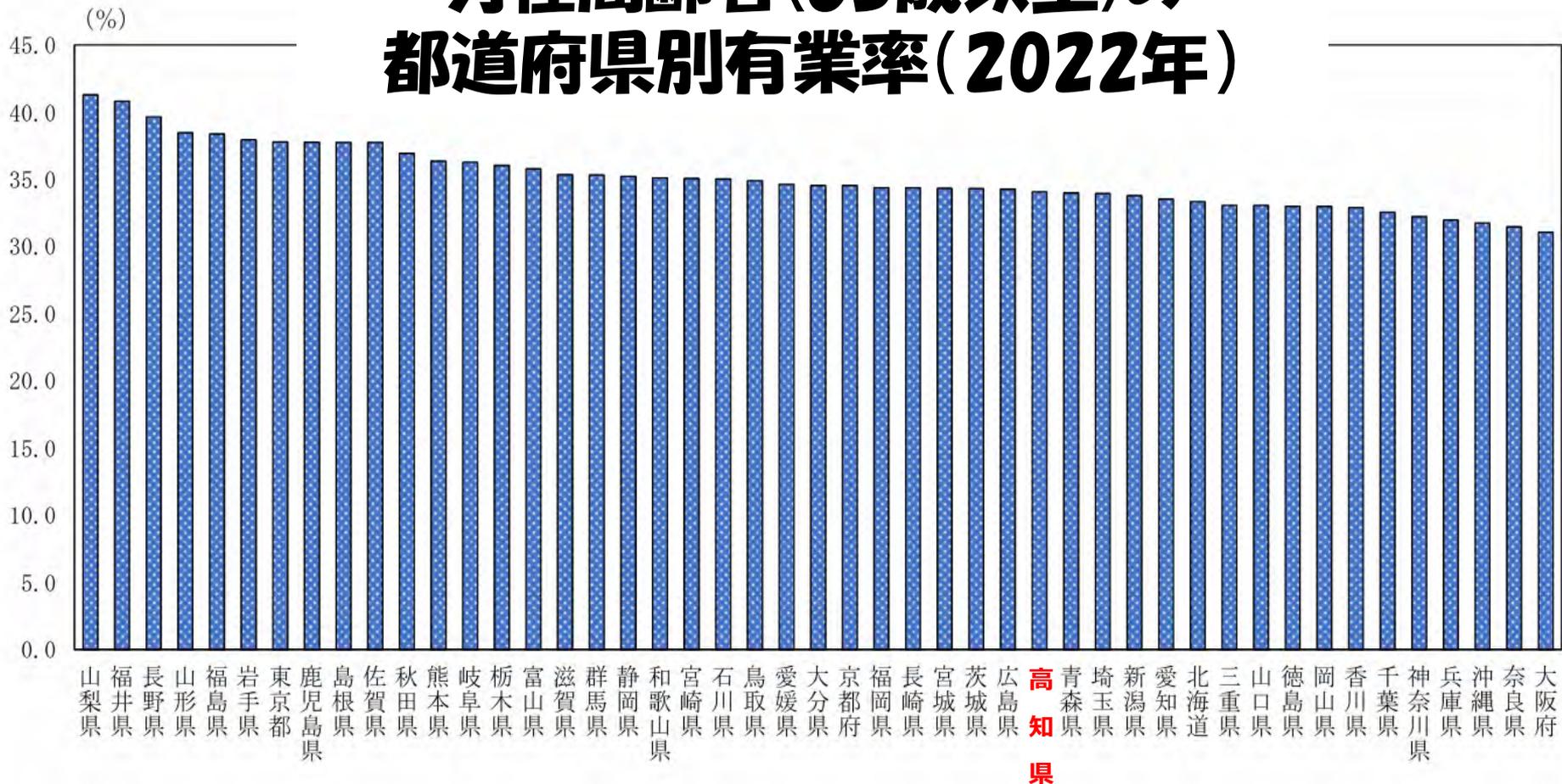


出典：労働力調査

3. 課題への対策

②女性・高齢者 ②高齢者の就業も加速iv

男性高齢者(65歳以上)の 都道府県別有業率(2022年)

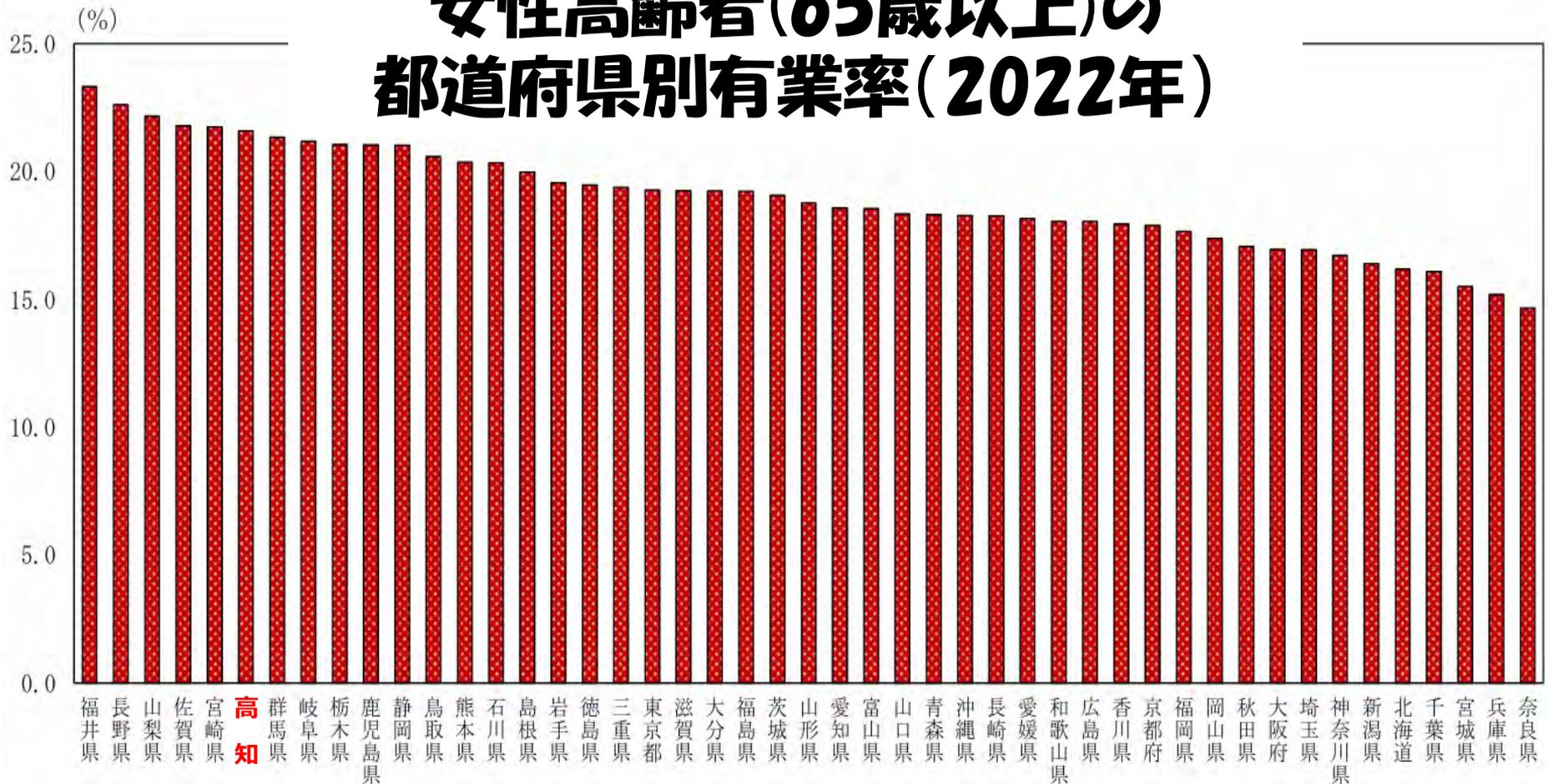


出典：就業構造基本調査

3. 課題への対策

②女性・高齢者 ②高齢者の就業も加速 v

女性高齢者(65歳以上)の 都道府県別有業率(2022年)



出典：就業構造基本調査

3. 課題への対策

**女性と高齢者の
さらなる活躍促進は必要だが
既に相当程度進展**

3. 課題への対策

外国人労働者の雇用を考察

3. 課題への対策

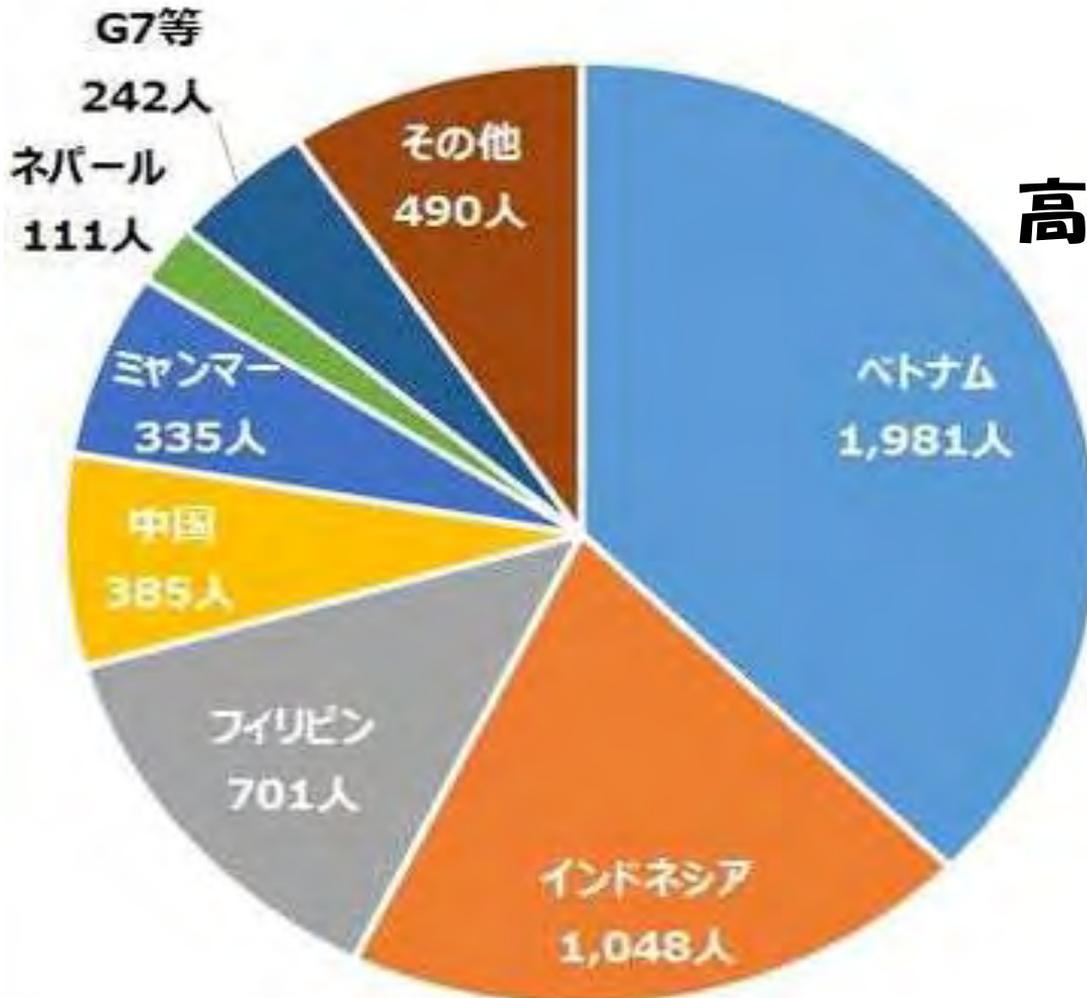
③外国人労働者 ①実数

高知県の外国人労働者数の推移



3. 課題への対策

③外国人労働者 ②国籍別実数



高知県の外国人労働者数 国籍別(2024年)

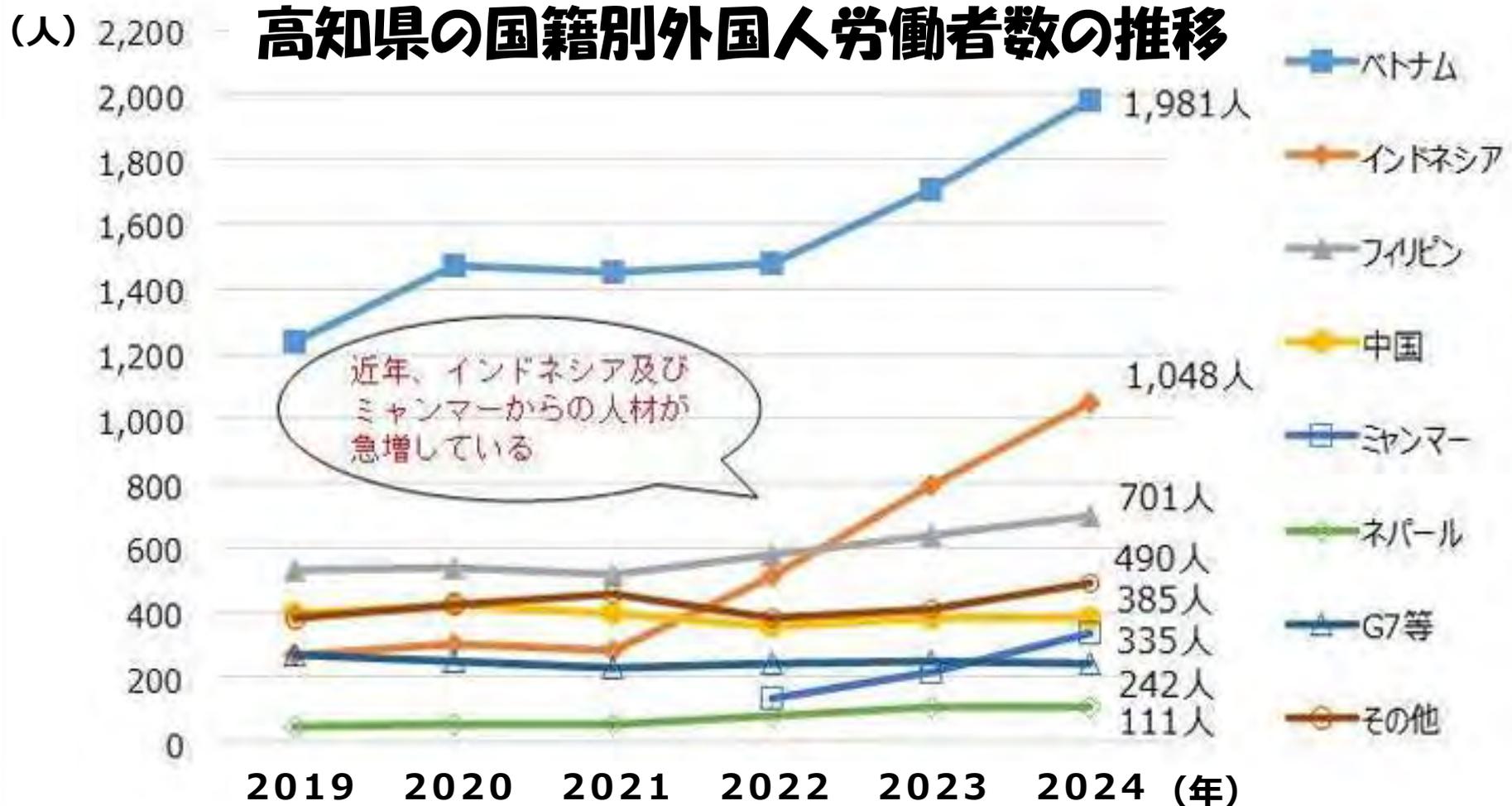
1位：ベトナム 37.4%

2位：インドネシア 19.8%

3位：フィリピン 13.2%

3. 課題への対策

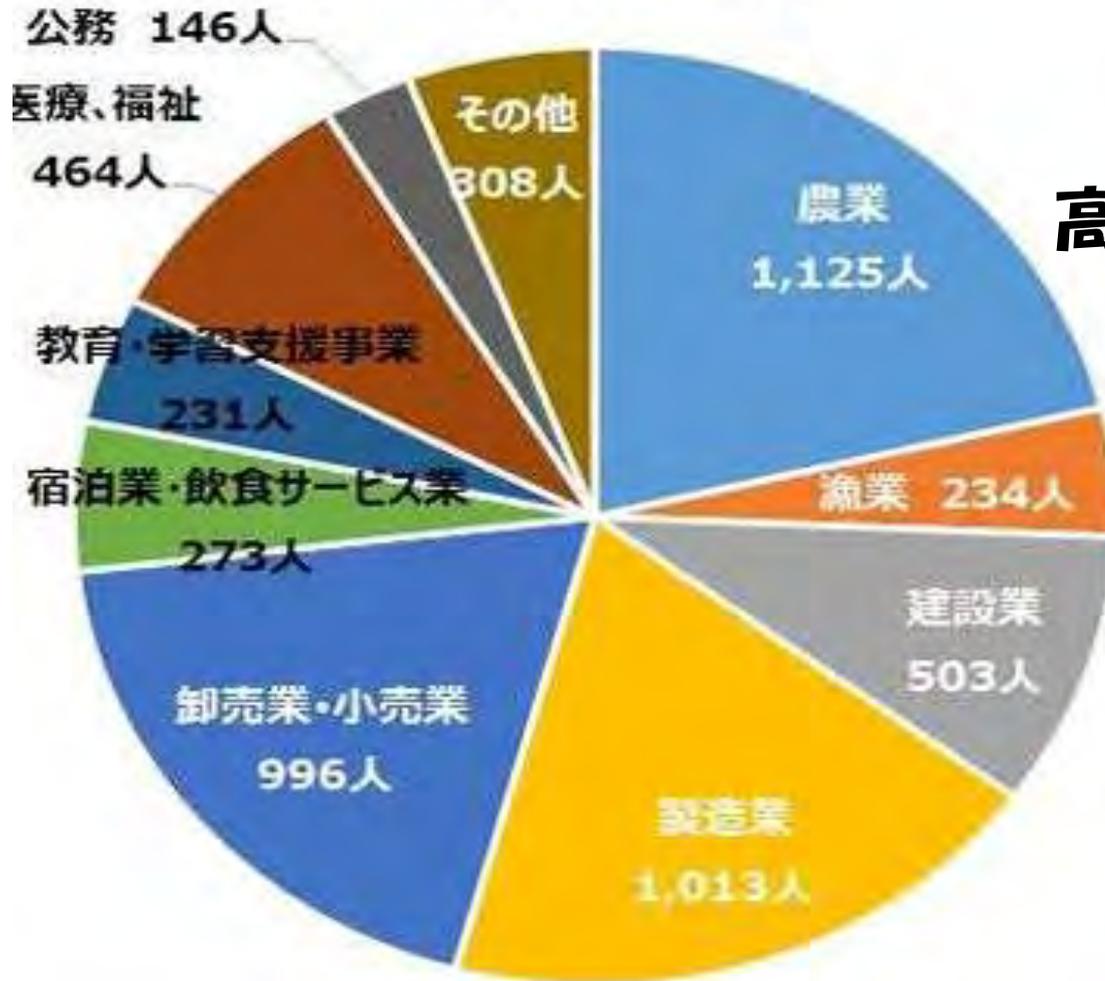
③外国人労働者 ③国籍別実数の推移



出典：高知県

3. 課題への対策

③外国人労働者 ④産業別実数



高知県の外国人労働者数 産業別(2024年)

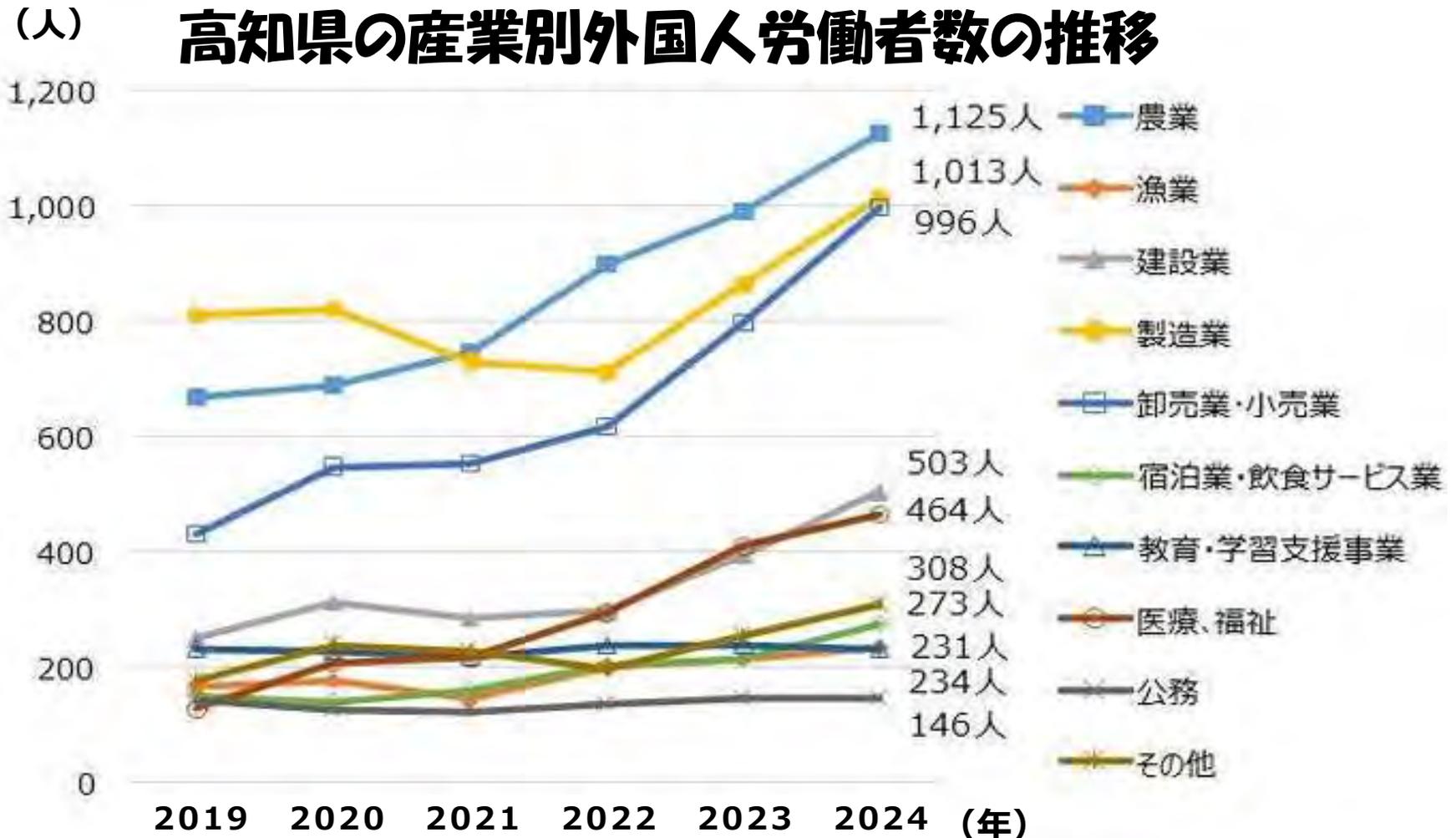
第1位：農業 21.3%

第2位：製造業 19.1%

第3位：卸・小売業 18.8%

3. 課題への対策

③外国人労働者 ⑤産業別実数の推移

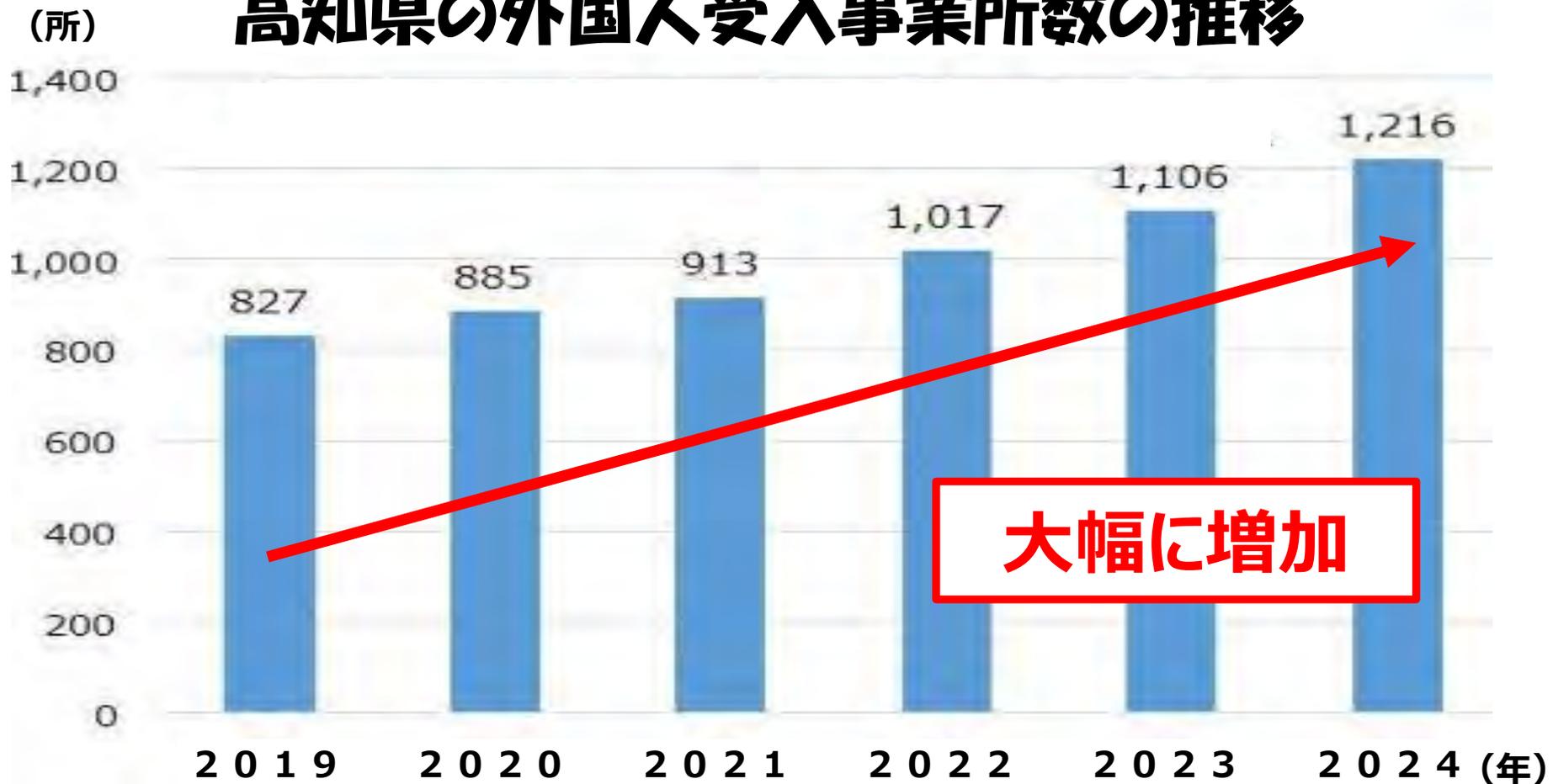


出典：高知県

3. 課題への対策

③外国人労働者 ⑥受入事業所数

高知県の外国人受入事業所数の推移



出典：高知県

3. 課題への対策

③外国人労働者 ⑦実数に関する県の目標 (KPI)

高知県内の「技能実習」及び「特定技能」の外国人労働者数のKPI
 (高知県元気な未来創造戦略や高知県産業振興計画におけるKPI・人)

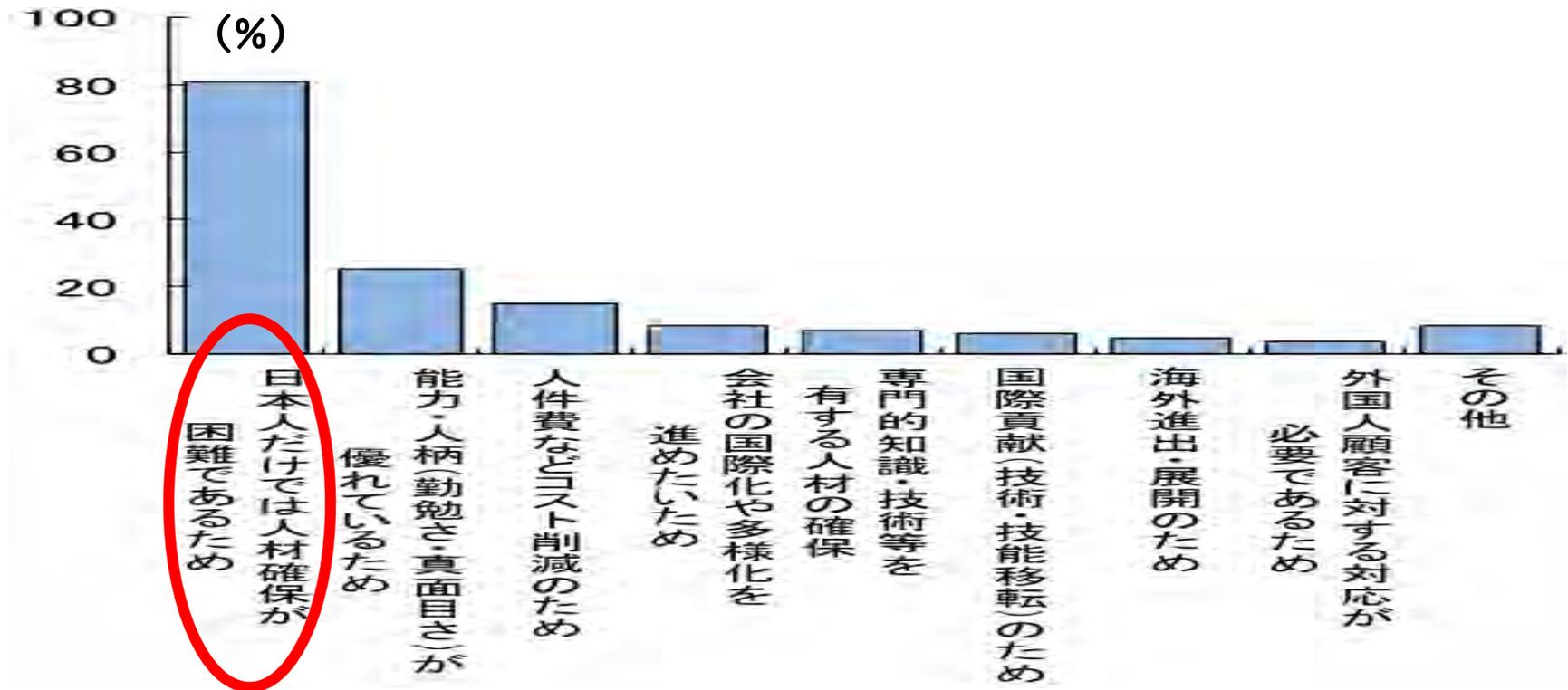
	2023年 (出発点)	2024年	2025年	2026年	2027年
目標	3,150	3,295	3,531	3,767	4,000 以上
実績	3,059	3,762	—	—	—

※2027年度のKPI (4,000人以上) を達成した年度に上方修正予定

3. 課題への対策

③外国人労働者 ⑧企業の意向 i 雇用の理由

高知県内企業が外国人を雇用し始めた(雇用したい)理由



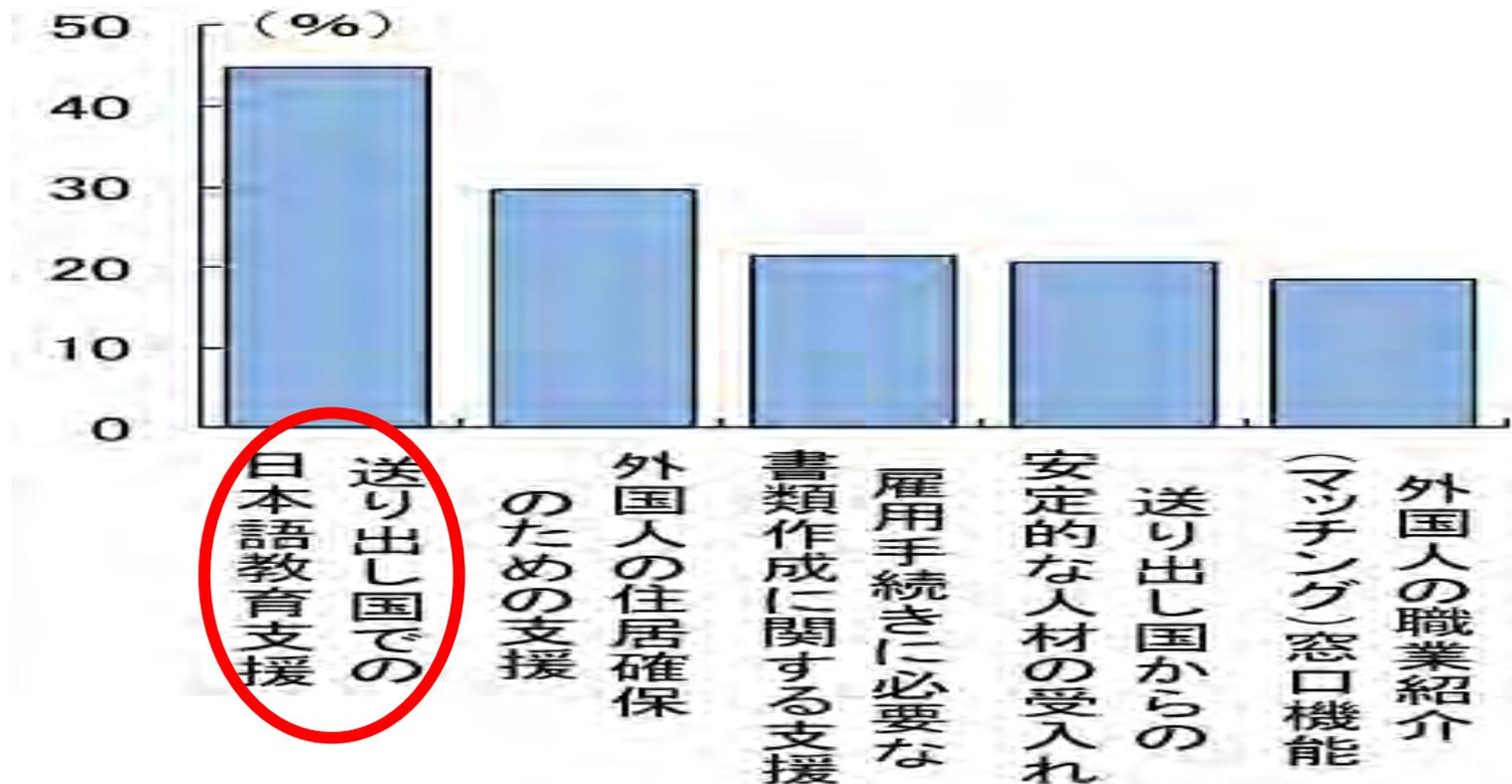
出典：高知県、日本銀行高知支店

備考：調査期間は2020/8/12-9/4日。回答件数は399件。3つまでの複数回答。

3. 課題への対策

③外国人労働者 ⑧企業の意向 ii 行政への要望

高知県内企業が行政に求める支援策(雇用前)



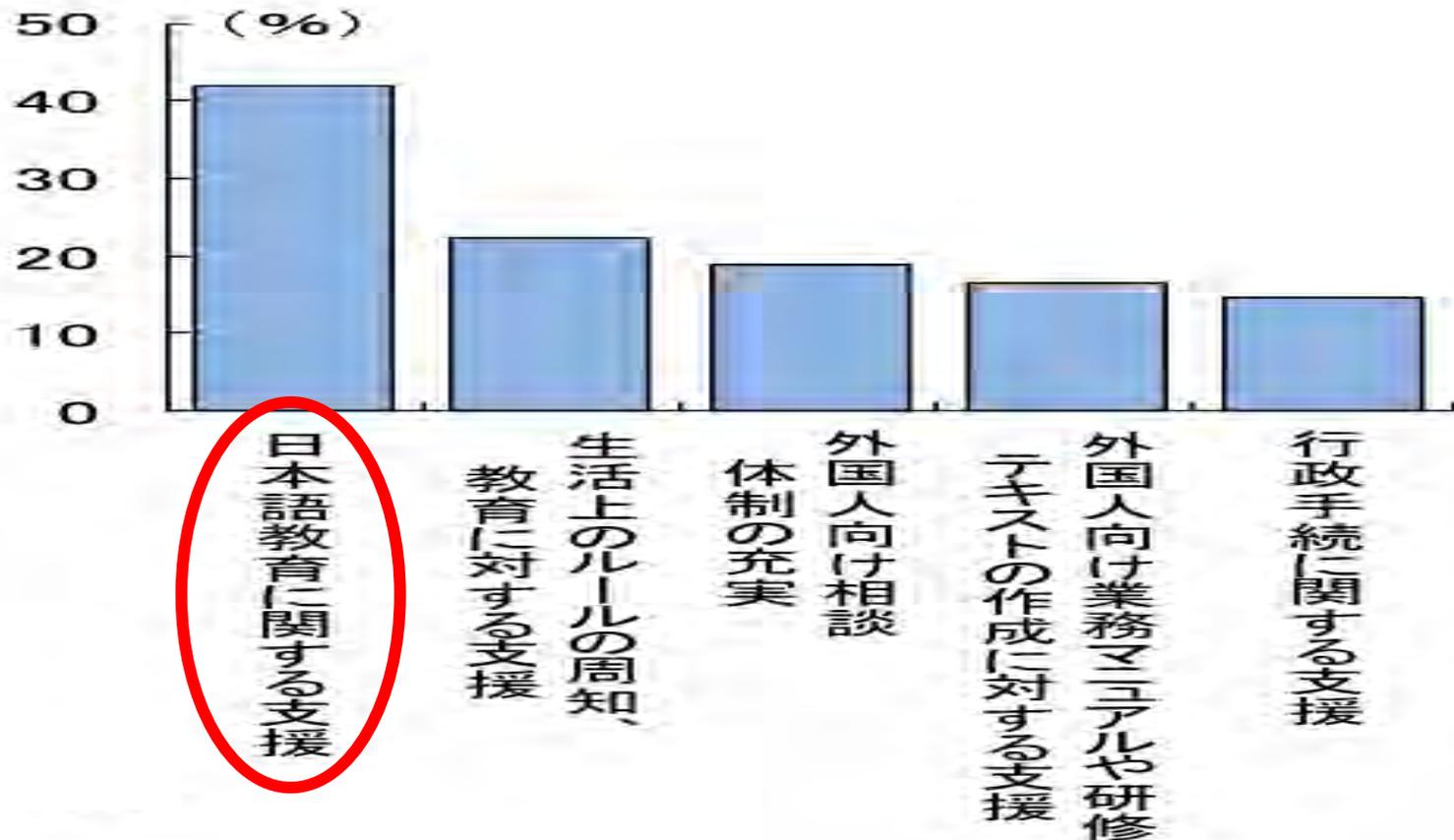
出典：高知県、日本銀行高知支店

備考：調査期間は2020/8/12-9/4日。回答件数は399件。3つまでの複数回答の上位5項目。

3. 課題への対策

③外国人労働者 ⑧企業の意向 ii 行政への要望

高知県内企業が行政に求める支援策(雇用後)



出典：高知県、日本銀行高知支店

備考：調査期間は2020/8/12-9/4日。回答件数は399件。3つまでの複数回答の上位5項目。

3. 課題への対策

外国人労働者は活用すべき

他方、言語、文化・習慣、生活支援等で

難しい面が多いことも事実

3. 課題への対策

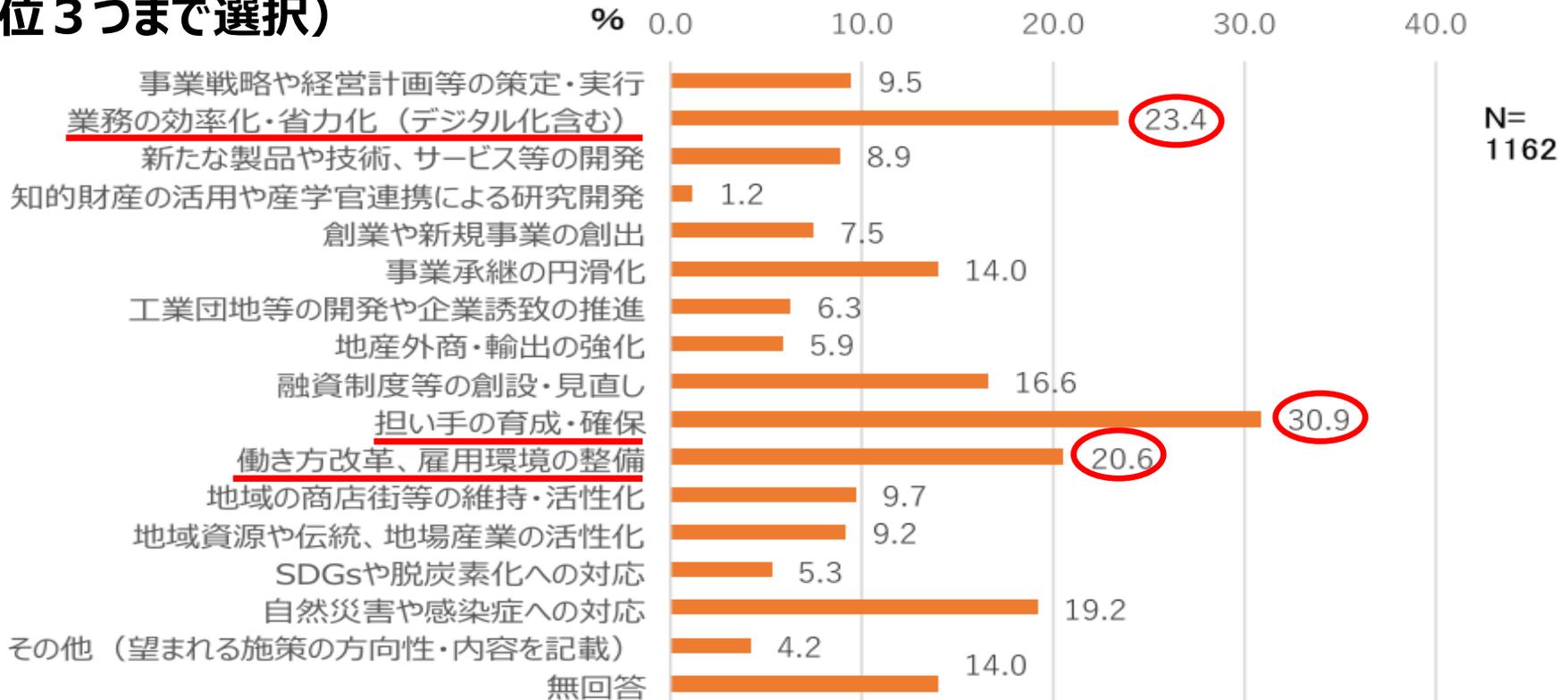
**DX（デジタル化）による
代替・効率化を考察**

3. 課題への対策

④DX ①県内企業もDXの必要性を認識〔再掲〕

高知県内企業に対するアンケート調査①

【質問】貴事業者又は貴業界において、今後、県に求める施策の方向性はどれですか。
（上位3つまで選択）

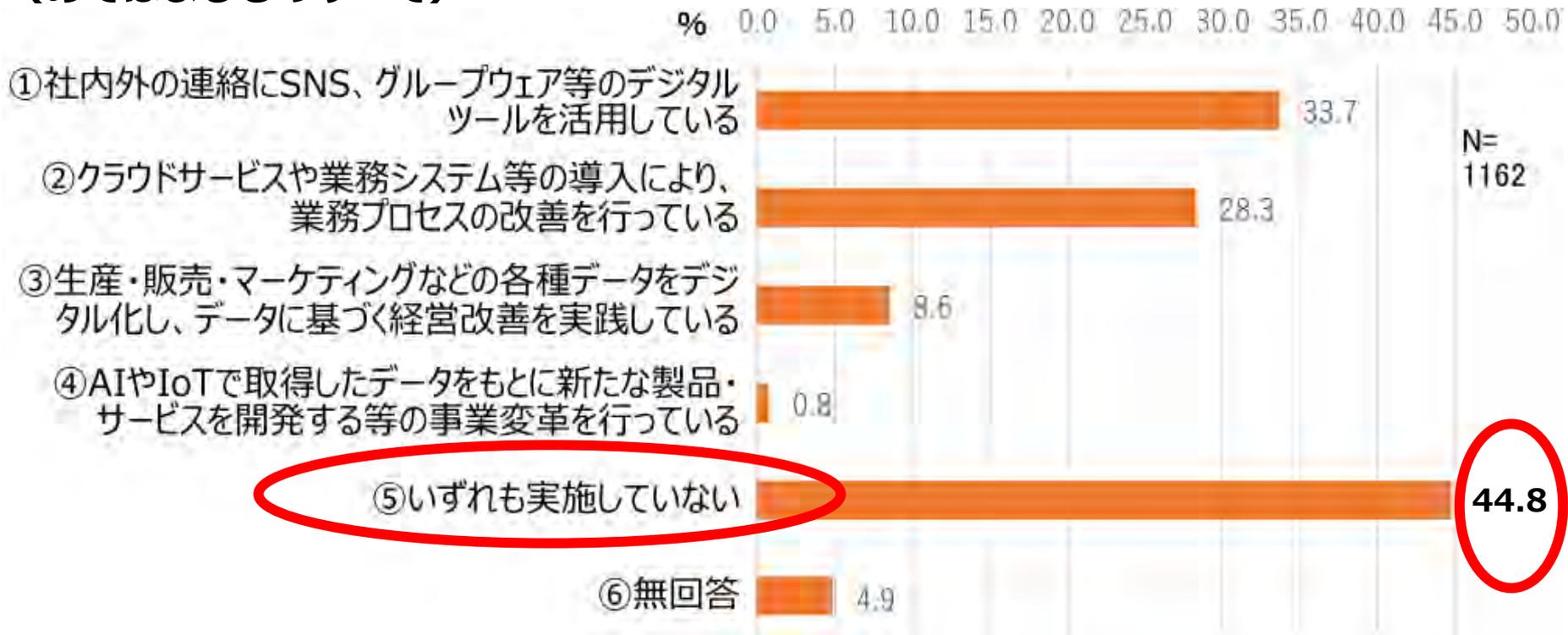


3. 課題への対策

④DX ②取組みをしていない企業が40%以上も存在

高知県内企業のDX(デジタル化)の取組み状況(アンケート調査②)

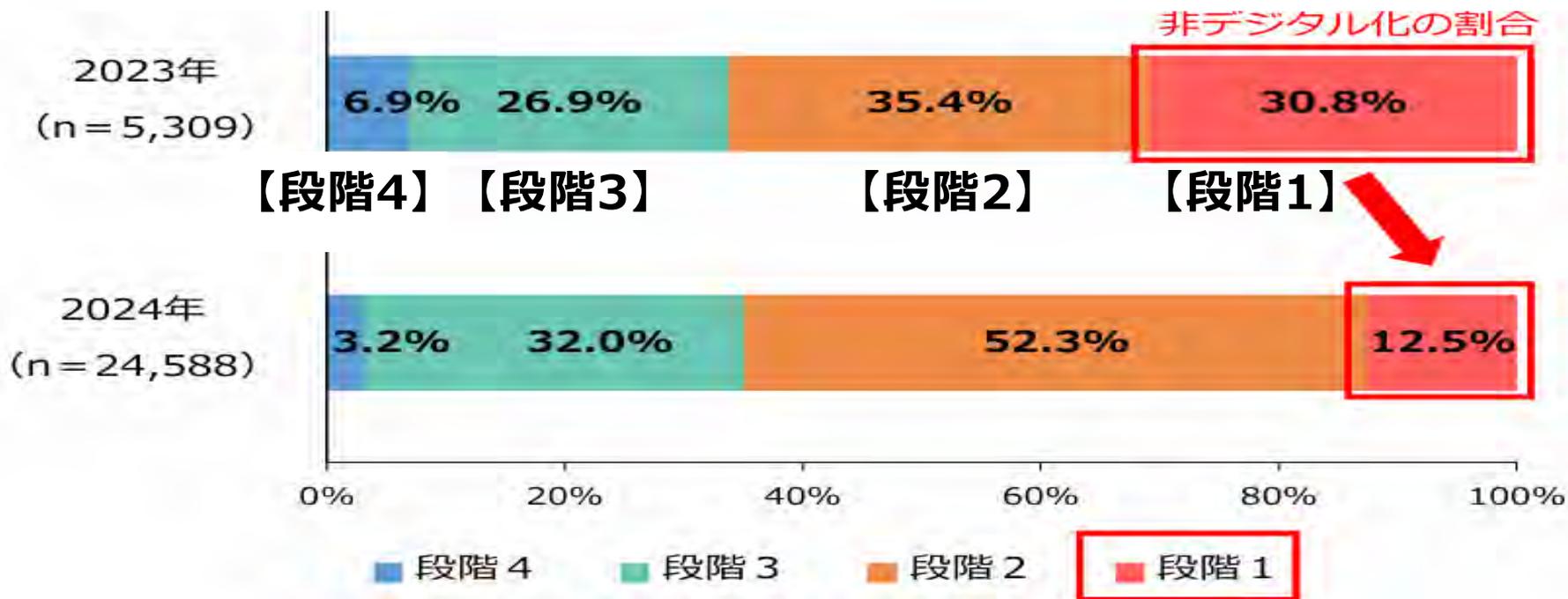
【質問】実施しているデジタル化の取り組みとして、あてはまるものを選択してください。
(あてはまるものすべて)



3. 課題への対策

④DX ③全国ではDX（デジタル化）が進展

全国中小企業のDX(デジタル化)の取組み段階



出典：中小企業白書2025、帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」（2023年11～12月）（注）1.デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

段階4：デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

段階2：アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

2.2023年、2024年共にサンプル調査であり、調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意

3. 課題への対策

④DX ④実施企業の半数以上が効率化を目的に

高知県内企業のDX(デジタル化)の取り組み状況(アンケート調査③)

【質問】アンケート調査②で①～④の「デジタル化を実施している」を選択された方にお尋ねします。デジタル化を進めるにあたって特に重視している項目を選択してください。(上位3つまで)



3. 課題への対策

④ DX ⑤ 障害はコストやデジタル人材の不足

高知県内企業のDX(デジタル化)の取り組み状況(アンケート調査④)

【質問】アンケート調査③で選択した項目をデジタル化により進めるにあたって、課題となっていることは何ですか。



3. 課題への対策

④ DX ⑥ 実施しない理由

高知県内企業のDX(デジタル化)の取り組み状況(アンケート調査④)

【質問】アンケート調査①で「いずれも実施していない」を選択された方にお尋ねします。

デジタル化に取り組まない理由は何ですか。以下の中から選択してください。

(あてはまるものすべてに○)



3. 課題への対策

④ DX ⑦ RPAでこんなことが自動化できる

- 競合他社の価格調査（1日1回や週1回などの検索頻度を設定、公式サイトやECサイトなどで販売されている競合製品の価格データを集めて、Excelに一覧表にしてまとめるなどを自動化）
- 勤怠管理（勤務時間の集計、累計残業時間の確認などを自動化。集計したデータに基づき給与計算、振込み、明細書作成も可能）
- 入金消込（取引銀行のシステムから入金情報を、同時に社内の会計システムから消込情報を取得して、データを突合。確認ができたものを消込、未入金のをリスト化するという作業を自動化）
- メール配信（定型メール送信の自動化）
- 請求書の発行（営業担当者が定型の売上傳票のファイルを共有フォルダにアップロード。RPAが自動で販売管理システムに売上データを転記し、設定しておいた日に発行された請求書をメールで受け取ることも実現可能）
- ◆ RPAとは、「ロボットによるプロセスの自動化」を意味する「Robotic Process Automation」の略語。パソコンで行うバックオフィス業務やホワイトカラー業務を自動化できる業務効率化ツール。システムやWebサイトからのデータ自動取得、取得したデータの転記、複数データを組み合わせたレポート作成などが得意。

3. 課題への対策

導入は経営者の意思次第

DX (デジタル化) による業務代替や効率化は

- **女性・高齢者または外国人労働者の雇用よりも難易度が低い可能性**
- **生産性向上の観点からは不可避**

人手不足の代替手段としてのデジタル化進展
⇒ 企業間の生産性ほかの競争が激化

3. 課題への対策

賃上げを考察

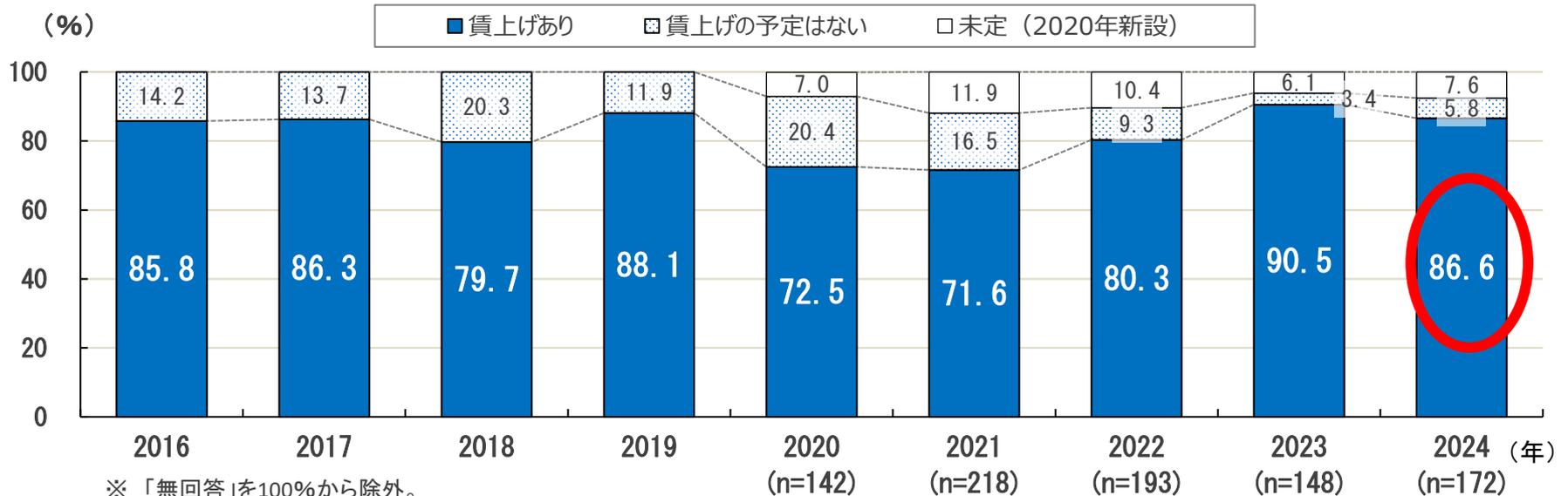
3. 課題への対策

⑤賃上げ ①正社員・県内企業の86%以上が賃上げを実施

高知県内企業の賃上げ動向(正社員)

正社員の賃上げ(定期昇給、ベースアップ、賞与・一時金のいずれかまたは全て。以下同じ)を実施した企業の割合は86.6%。2016年の調査開始以降、3番目に高い数値。

正社員の賃上げ(定期昇給、ベースアップ、賞与・一時金等含む)



出典：四銀地域経済研究所 2024年5月～6月調査

備考：調査対象 高知県内に事業所を置く法人172/255社(回答率 67.5%)、以下明記がない限り賃上げ関連統計について同じ 77

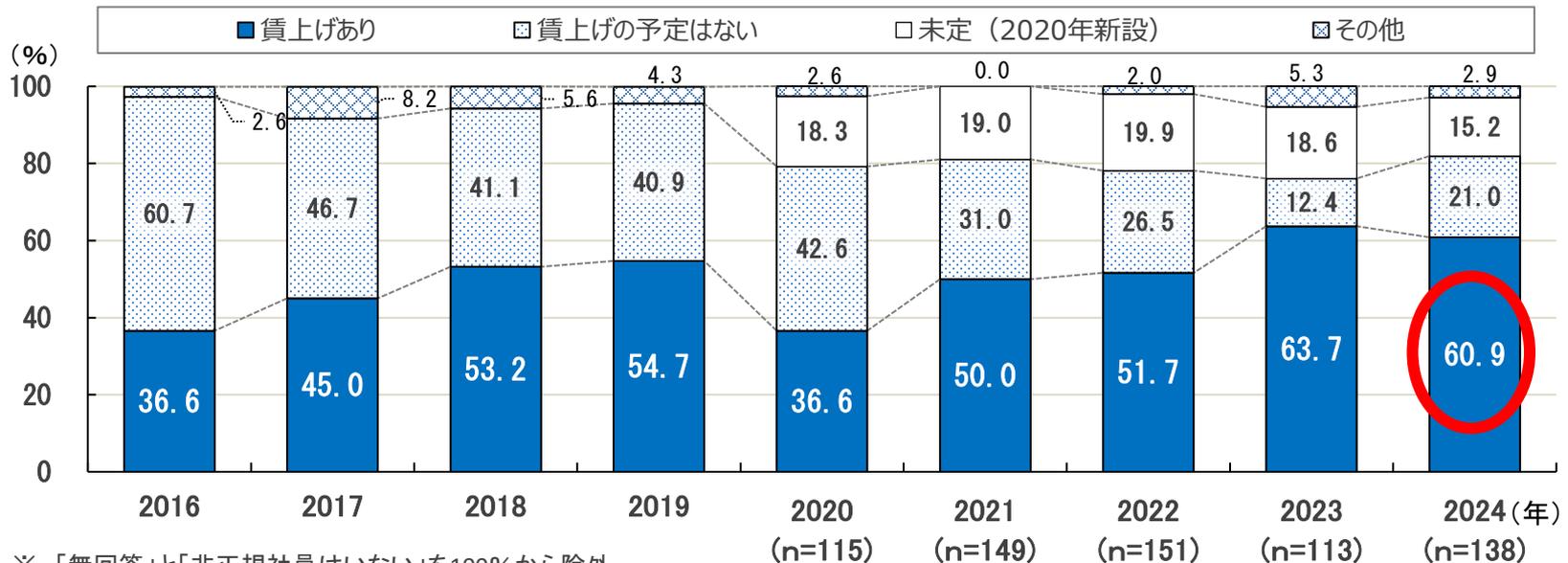
3. 課題への対策

⑤賃上げ ②非正規社員・県内企業の60%以上が賃上げを実施

高知県内企業の賃上げ動向(非正規社員)

非正規社員の賃上げを実施した企業の割合は60.9%。
2016年の調査開始以降、2番目に高い数値。

非正規社員（パートや契約社員等）の賃上げ



3. 課題への対策

⑤賃上げ ③賃上げの理由：できないと人材確保が難しい状況

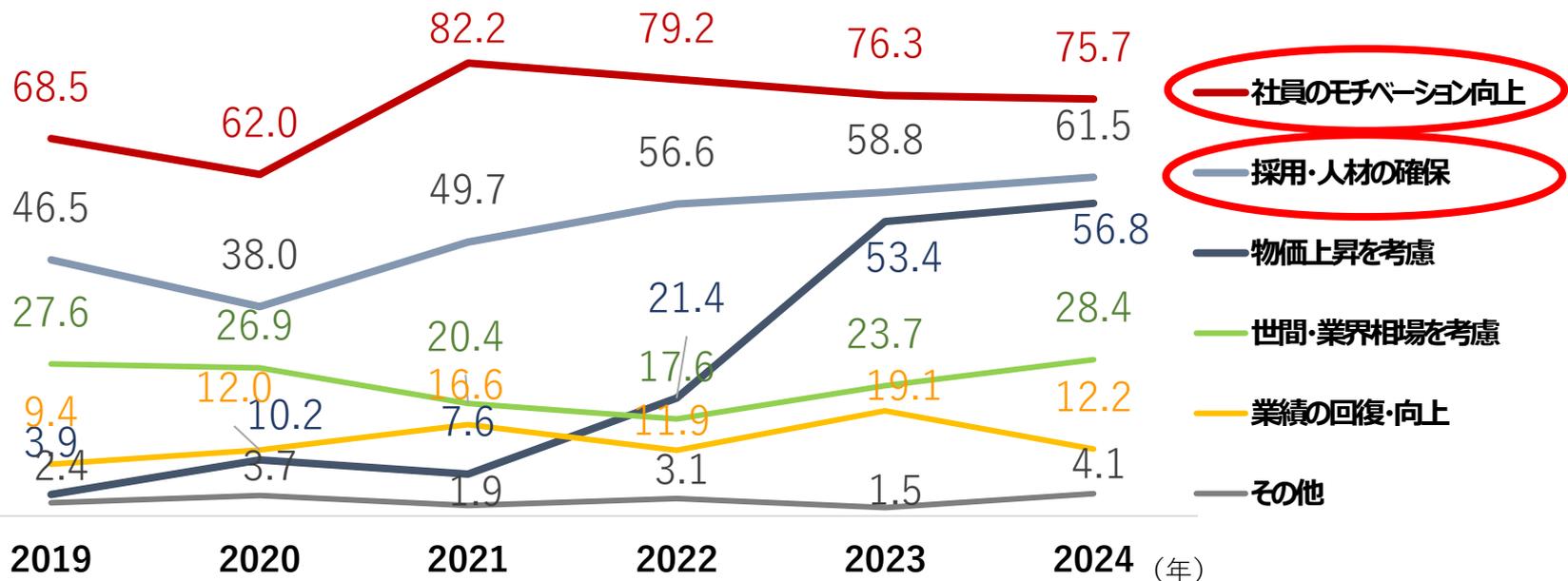
高知県内企業の賃上げの理由

【1位】 社員のモチベーション向上・75.7%

【2位】 採用・人材の確保・61.5%

【3位】 物価上昇を考慮・56.8%

賃上げの理由 (複数回答)

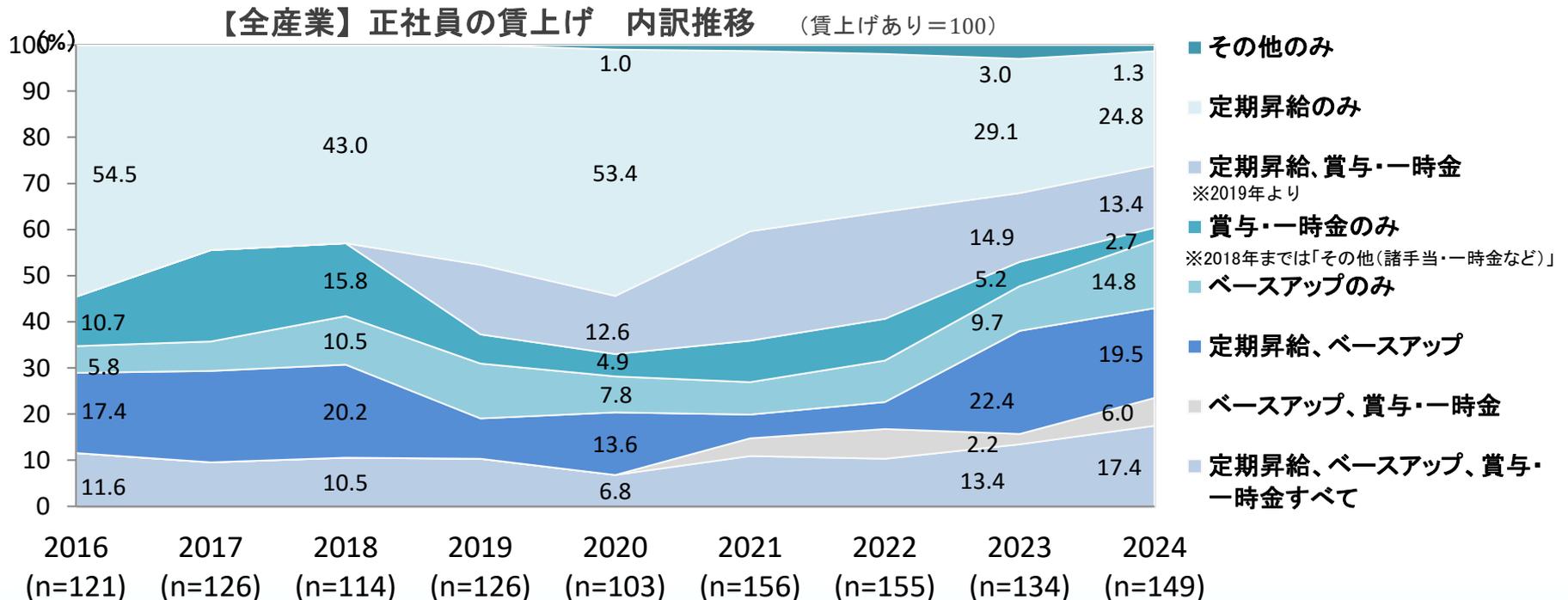


3. 課題への対策

⑤賃上げ ④賃上げの内訳：内訳も手厚い傾向

高知県内企業の賃上げの内訳

ベースアップを実施した企業の割合（「ベースアップのみ」、「定期昇給、ベースアップの両方」、「定期昇給、ベースアップ、賞与・一時金すべて」、「ベースアップ、賞与・一時金」）の合計は57.7%と昨年（前回）調査（47.7%）より10.0ポイント上昇するなど、従来に比べ手厚い傾向。



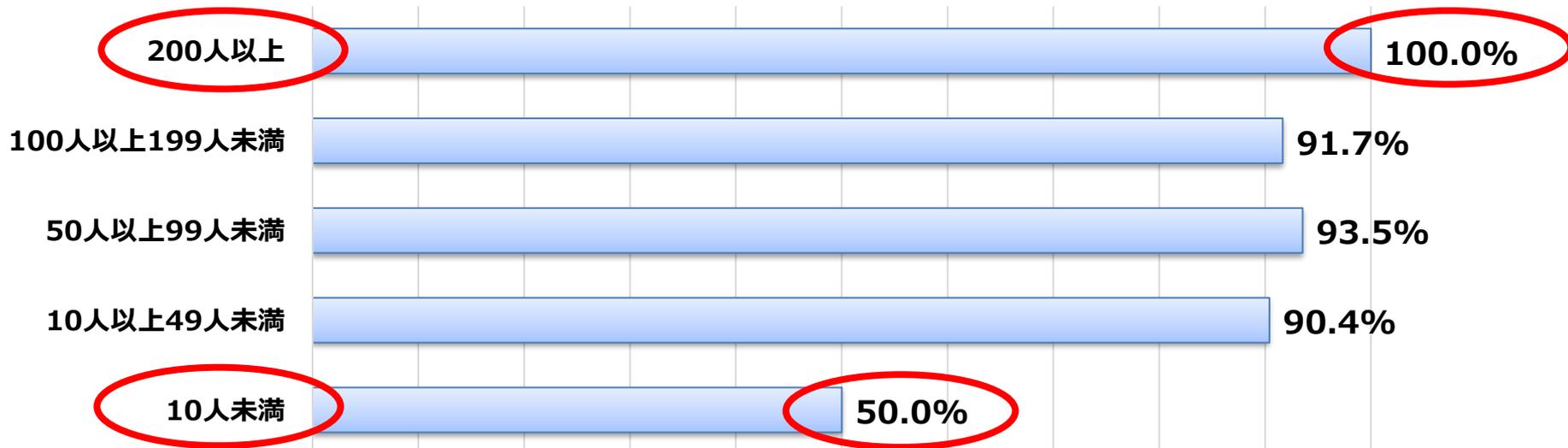
3. 課題への対策

⑤賃上げ ⑤規模別：規模間の格差が大きい

高知県内企業の従業員規模別の賃上げ実施割合

従業員規模別では、「賃上げあり」と回答した割合は、「10人未満」で50.0%と、
昨年の76.5%より26.5ポイント低下。また、「200人以上」では100%。
事業規模が大きくなるほど、賃上げの実施割合が高くなり、その差が拡大。

【従業員規模別】 正社員賃上げありの割合



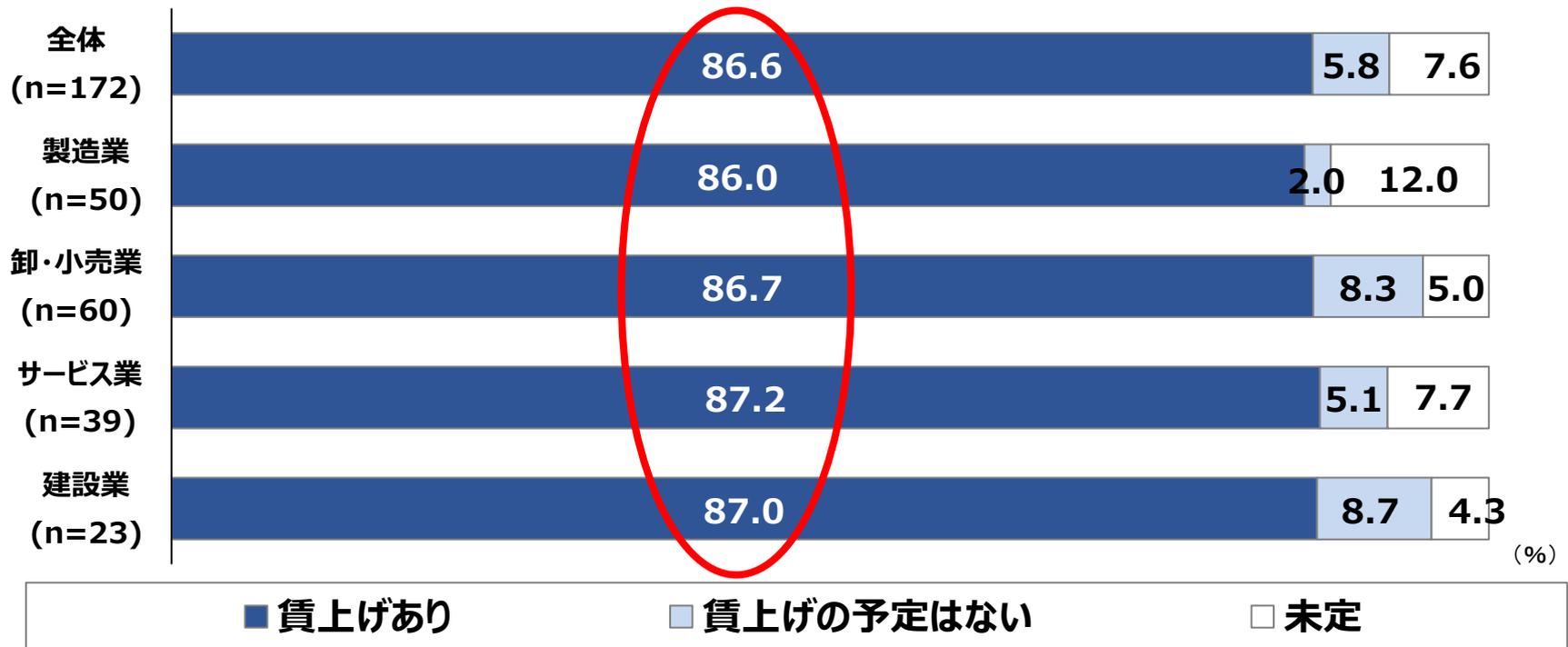
3. 課題への対策

⑤賃上げ ⑥業種別：業種間のばらつきは小さい

高知県内企業の業種別の賃上げ実施割合

業種別では、「賃上げあり」と回答した割合は、86～87%台。業種によるばらつきは小さい。

【業種別】正社員の賃上げについて



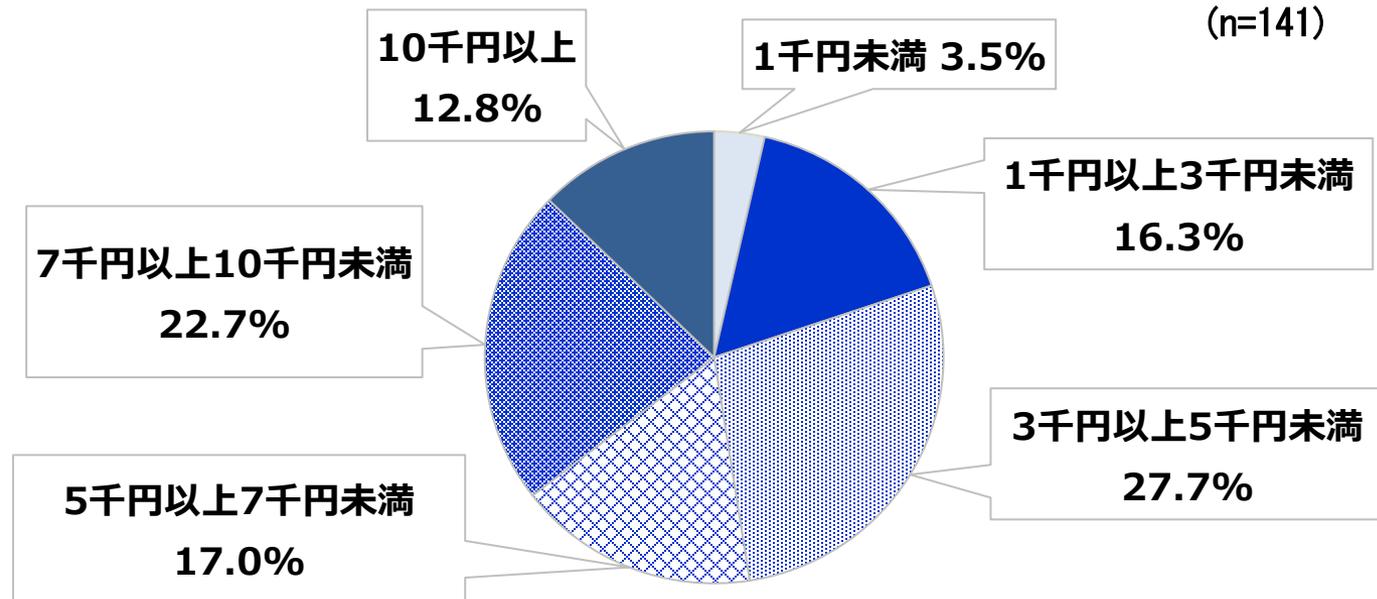
3. 課題への対策

⑤賃上げ ⑦賃上げ額 i : 定昇等引上げ額が増加

高知県内企業の正社員の平均賃上げ額(定期昇給、ベースアップ)

正社員の定期昇給、ベースアップ引上げ額は、3千円以上5千円未満の割合が27.7%で最多。
5千円以上の割合：前回（昨年）調査40.9%⇒今回調査52.5%と総じて引上げ額は増加。

【全産業】正社員ひとりあたりの定期昇給、ベースアップ引上げ額
 (n=141)



注1：四捨五入の関係で合計100%にならない場合がある。

注2：「賃上げあり」と回答した企業から無効回答を除き集計。

3. 課題への対策

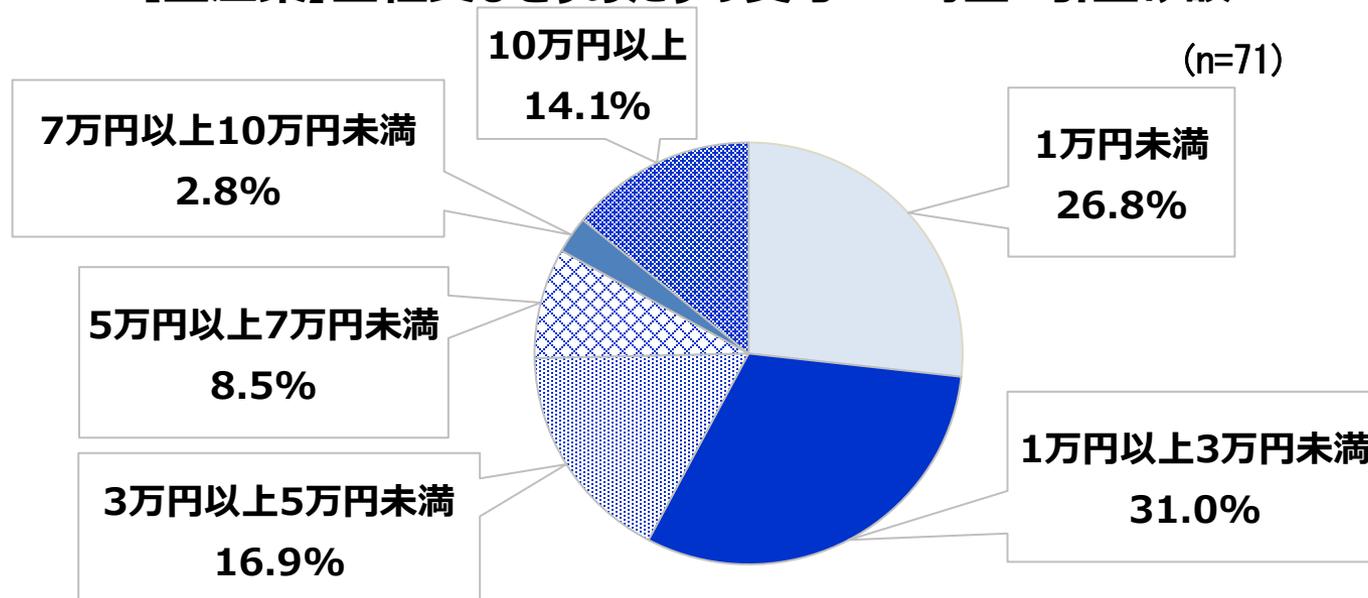
⑤賃上げ ⑦賃上げ額 ii : 賞与等は二極分化も

高知県内企業の正社員の平均賃上げ額(賞与・一時金)

正社員の賞与・一時金引上げ額は、1万円以上3万円未満の割合が31.0%で最多。

10万円以上の割合は、前回（昨年）調査2.6%⇒今回調査12.3%に増加、他方で、1万円未満の割合も、前回（昨年）調査10.5%⇒今回調査26.8%に増加し、二極分化が進行。

【全産業】正社員ひとりあたりの賞与・一時金 引上げ額



注1：四捨五入の関係で合計100%にならない場合がある。

注2：「賃上げあり」と回答した企業から無効回答を除き集計。

3. 課題への対策

賃上げできない企業の存続は難しい可能性

3. 課題への対策

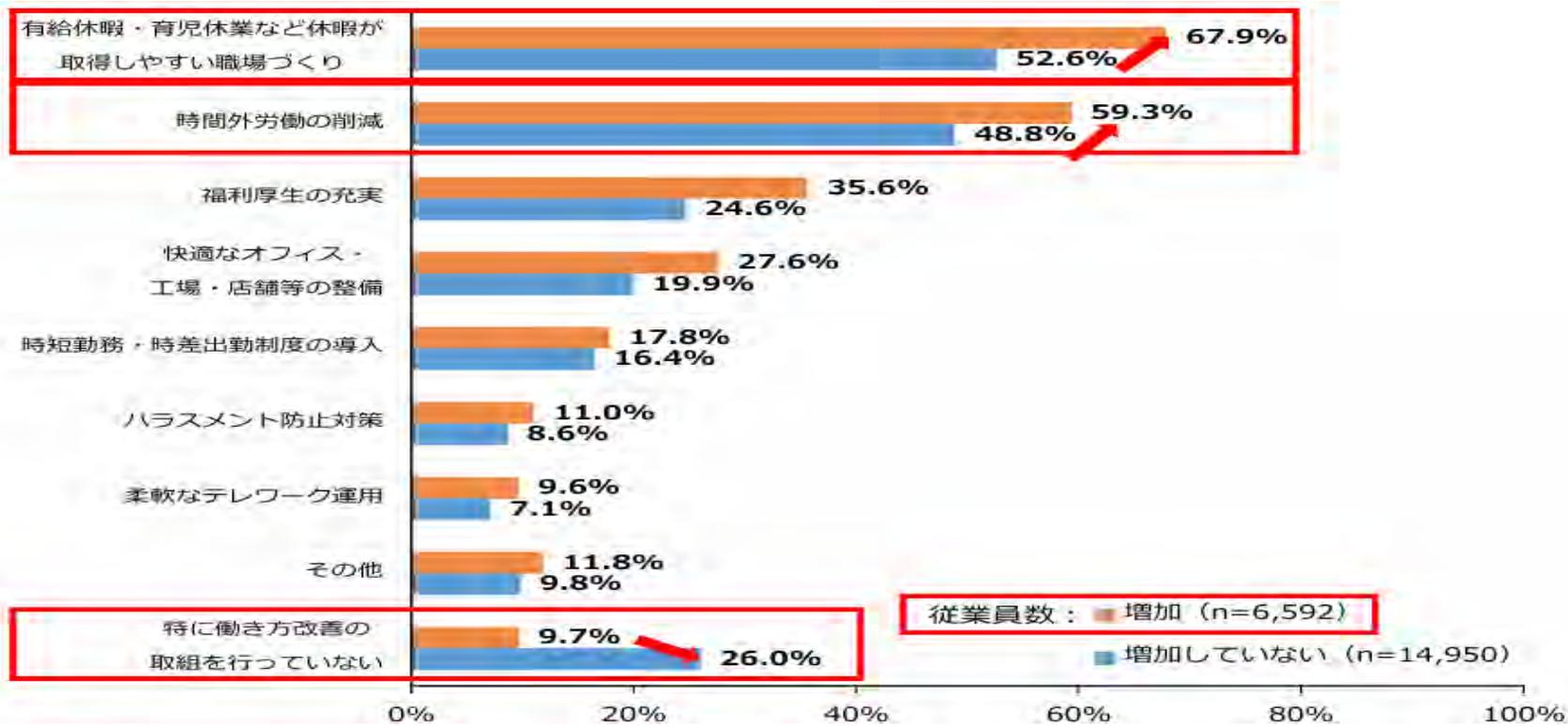
労働環境の整備を考察

3. 課題への対策

⑥ 労働環境の整備：取組みの有無で人材確保状況に差

人材確保に効果があった働き方改善の取組み(全国)

休暇を取得しやすい職場づくりや時間外労働の削減などが効果的



出典：中小企業白書2025、帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

備考：1.「働き方改善の取組のうち、人材の確保・定着に効果があったと考えられるもの」について3つまで回答したもの。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。2.従業員数は、回答時点（2024年）と1年前（2023年）の従業員数を比較したもの

3. 課題への対策

労働環境の整備は企業の雇用に大きく影響

本日の構成

1. 高知県経済の課題を考えてみる
2. 高知県経済の長期トレンド
3. 課題への対策
4. 好事例の紹介
5. 補助金の紹介

4. 好事例の紹介

この章ではDXと賃上げを中心に 好事例をご確認いただく

- ◆ この章における資料は、財務省財務局長会議において使用されたもので、掲載企業は各財務局が好事例として紹介したもの。

4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ①

「身の丈DX」で経営資源の最適化・付加価値向上に取り組み続ける



【本社】 熊本県上益城郡嘉島町
【資本金】 1,000万円
【従業員数】 30名
【設立】 1970年10月

【企業概要】

- 紙製パッケージの企画、設計、製造、納品、アフターケアまで一貫して対応。デザイン部門を有し、顧客ニーズに合わせた提案力が強み。2020年に新築移転したクリーンルームを完備した工場ではこれまで製造の難しかった医薬品・化粧品・食品向けパッケージも手掛ける。



背景【社員のため、顧客のためにも変革を】

- 4K (暗い、きつい、汚い、危険) 職場環境、非効率な作業が多く従業員の定着も悪い
 - 下請け体質 (エンドユーザーとの距離が遠く、価格決定権もない)
- 商品価値・企業価値の向上には事業を再構築する必要性
グリーン×スマートな紙器工場で業界のリーディングカンパニーを目指す！

課題【限りある経営資源でどう対処するか】

- 経営方針の転換を従業員にすぐに理解してもらうことは困難
- 人的な制約から、既存業務を続けながら並行してDX導入を図る必要

中小企業がDXに取り組む際の重要なポイント → 「身の丈DX」

中小企業の限りある経営資源では、最初からビジネスモデルの転換 (トランスフォーメーション) や全体最適を目指した社内システム構築は難しいという現実...

- ① 経営者が、DXにより最も省力化が図られる作業を見極め、投資を決断
- ② 部分導入から始め、小さな成功体験を積み重ねて従業員の意識変革を推進
- ③ 経営者が人脈や公的支援を駆使して、自社にフィットするシステムや機材を検討 (既製品も積極的に活用、公的相談窓口をフル活用すればベンダーなどの伴走は不要)

導入効果

- 業務効率化 (DXやロボットの導入により、3人でやっていた仕事を1人で実施など)
→ 新規事業を拡大するリソースの創出 (デザイン部門の新設等)
- 従業員の意識変革 → 従業員から新規事業等の積極的な提案 (新たな付加価値)
- 4Kからの解放 (職場環境改善) → 従業員の待遇改善・離職防止

【写真・資料提供: (株) 倉岡紙工】



医薬品・化粧品パッケージへの進出
西日本最大級のクリーンルームを備えた新工場を建設



作業時間は1/3に
重労働の型抜き作業を機械化



3人の作業が1人でも可能に
人手のかかる梱包作業をロボット化 (既製品を活用)



木型を探す時間はほぼゼロに
RFIDタグを活用し、木型の在庫状況や位置情報をデータベース化 (既製品を活用)

4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ②

DX推進を起点とした、生産性向上、従業員満足度向上の好循環

松本興産 (株)

(本 社) 埼玉県小鹿野町
 (資本金) 98百万円
 (年 商) 42億円 (2021年度: 連結)
 (従業員数) 249名 (連結)
 (業 種) 金属部品の精密切削加工

(企業概要)

昭和45年設立、金属部品の精密切削加工を手掛けており、現在は自動車部品が約7割、埼玉県内2カ所とタイに製造拠点。社員が作成した内製アプリにより、業務効率化を進めている。

- ・ 2023日本中小企業大賞 働き方改革賞最優秀賞受賞
- ・ 第1回埼玉DX大賞 奨励賞受賞 など



生産性向上へのアプローチ

【会社の抱えていた課題】

- 外注した生産管理システムの仕様が自社業務にマッチしておらず使いこなせない、属人化して他人には活用できないエクセルデータ等、DX化による生産性向上が隘路に。

⇒ IT人材も予算もなく、社員にはDXに対する不安や嫌悪感 ⇒ **DX頓挫**

【生産性向上 (DX再チャレンジ) に向けたアプローチ】

- **経営陣が率先**し、性格診断でDXに適性のありそうな社員を集め、部門横断の委員会を立ち上げ。
- **DXはあくまで「手段」**、既存業務の棚卸を行い、無駄な業務を削減した上でデジタルの活用の仕方を考える。
- 多くの社員が効果を実感できる分野に着目、まずは適性ある若手社員にアプリ開発をゆだね、成果物を現場で使用してもらうことで、「**小さな成功体験**」による社員の意識改革を目指した。



取り組みの成果

- 「小さな成功体験」を見て、自主的にアプリ開発に挑戦する社員が増加
 - 内製アプリやRPAによる自動化で定型業務の所要時間を68%削減
 - 既製品アプリやクラウドの解約等により、約4,000万円の経費節減
- ⇒ **2022年度は平均7%、2023年度は平均2.2%賃上げで社員に還元**



好循環の実現

- ルーチン業務の効率化で社員が新しいことに取り組む余力が生じ、各部門で持続的な進化が継続。
- リアルタイムの決算状況をビジュアル化して全社員に共有するとともに、**利益に連動した賞与を制度化**することで、個々の社員に自分事として経営意識が醸成され、営業担当社員による価格転嫁交渉や受取手形短期化交渉へ発展。

⇒ 更なる生産性の向上 ⇒ **2024年度は平均5%程度の賃上げ予定**



松本興産は正社員70人中50人がDX人材に成長

【画像出所: 当社HP、当社作成資料】

株式会社井筒造船所

1927年創業 本社：長崎県長崎市
 従業員数：50名
 事業内容：巻き網漁船を中心とした鋼船の製造・修理（業種：造船業）



1. 当社の特徴、課題

● 特徴

- ✓ 100年近い歴史を誇る老舗の造船所
- ✓ 年間2隻ペースで建造。売上は25億円程度

● 課題

- ✓ 原材料価格高騰、円安によるコスト高
- ✓ 建造中の手直し・後戻りの発生によるコスト負担（中・小型船は船主＝乗組員のケースが多く細部へのこだわりも強い）
 - ・ 2Dの設計図のみでは船主側で細部までイメージできない
 - ・ 工期遅れや手直し作業等の増加により**5～10%の追加費用**が発生



巻き網漁船

2. 課題への対応（ネイバルアーキテック長崎との協力）

● ネイバルアーキテック長崎

- ✓ 1997年に造船所出身者を母体として長崎市で創業した船舶設計会社
- ✓ 井筒造船所とは先代社長の代から設計に関して取引があった

内田社長の経歴

- ・ 電気設計が専門。半導体製造装置メーカーで設計に取り組んだのち、創業者の父から同社を引き継ぐ。
- ・ 前職での経験から、2D図面を3D図面に転換する既存の船舶設計手法に違和感を抱き、メタバースの活用を着想。

➡ 営業、設計、建造全ての視点を持つ井筒造船所吉原社長、国内メタバースプラットフォーム最大手cluster社に声かけ

➡ 2023年、3社の協力により**日本初の「メタバース造船所」**を実現

メタバースを活用し船舶建造中の手直し・後戻りを防止
 自社だけでなく、中小造船業界全体の生産性向上を目指す

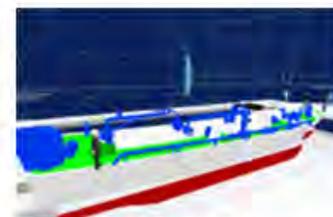
3. メタバース造船所の概要・効果

● メタバース造船所の導入

メタバースとは

- ・ ネット上の仮想空間。ユーザーは分身であるアバターで空間内を自由に行動可能。

- ✓ 3D-CADで構築した船舶の3D図面をメタバースプラットフォームに実装
- ✓ 船主等と同体型のアバター（船舶対比の人間サイズを忠実に再現）が入りこみ、その視点で船内機械の配置等の詳細を確認可能
- ✓ データ容量上、大型船では活用できず、**中・小型船のみで活用できるニッチ分野**



メタバース造船所

● 効果①

- ✓ 着工前に船主と立体的に認識を共有し要望の詳細を汲み取れる
 - ➡ 手直しや後戻りによるコストの削減、工期短縮
 - ➡ 顧客への付加価値向上

● 効果②

- ✓ メタバース内で遠隔地の関係者同士が対面同様に円滑に打ち合わせできる
 - ➡ 移動負担の減少

4. 今後の展開

● メタバース造船所のさらなる活用に向けた課題

- ✓ データ容量の限界：よりリアルな船舶イメージの利用
- ✓ 知名度：案件実績等を通じた業界への浸透

● 今後の展望

- ✓ 現場での指示書としてスマートフォンでの利用を目指す
- ✓ 他造船所での活用も推進し、業界全体として最短工期の実現を目指す



メタバース造船所を確認する吉原社長と内田社長

（写真提供：株式会社井筒造船所・ネイバルアーキテック長崎有限公司）

4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ④

(株)フジムラ製作所

デジタル化の推進により利益創出と賃上げの好循環を目指す

企業概要

・所在地：埼玉県川口市 ・事業内容：精密板金加工等
・創業：2000年 ・資本金：20百万円 ・従業員数：120名

1. 直近の賃上げの概要

正社員：2023年8月に**7～8%の賃上げを実施予定**

⇒2019年から給与制度の見直しを開始。時給換算した基本給は
4年間で18%の引上げ

パート従業員：**7～10%の賃上げを実施予定**

2. “デジタル化”に向けた取組

▶デジタル化導入の背景

① 納期に追われて
残業が常態化

② 価格交渉で「高
い」と言われても
根拠が示せない

③ 見積り内容にば
らつきがあり利益
が読めない

「従業員に楽してもらいたい」という思いが出発点

▶デジタル化に向けての苦労

・職人に「生産管理のためにタブレットを導入し、常態化している残業を減らして、給料を上げる」という導入目的を理解してもらうことに苦慮。社長のリーダーシップのもと、職人には「とにかく1年やってみてくれ」と取組開始

▶デジタル化の効果

- ① 生産工程の“見える化”により残業時間が大幅に減少
- ② 原材料価格の変動を即座に製品単価に連動させることで、納得感のある適正な価格を提示
- ③ 見積りを標準化（ソフトを導入）することで、営業職員誰が行っても利益の出る見積りが可能

- ・リーマンショック、コロナ禍でも売上は右肩上がり。デジタル化の効果が「賃金」という対価として反映されていることを従業員も認識
- ・待遇、職場環境が改善したことで、人材確保も容易に

3. “モノづくりの見える化”の取組

▶高度なネットワークで全工程がデジタル連携

- ・すべての工程（受注～製造・出荷）をネットワーク化し、各工場の稼働・進捗状況を本社がリアルタイムで管理
- ・生産工程に関しては、本社から各工場に指示が出され、工場内では生産管理情報と工程進捗状況を常時ディスプレイに表示するとともに、Web端末（タブレット）を介して全員が情報を把握可能



【画像出所：フジムラ製作所HP】

▶“モノづくりの見える化”の事例

- ① 溶接士の経験等によるところが大きかった溶接加工を誰でも同じように製造できるよう製造記録（画像・動画）を残し、従業員のタブレットから、簡単にアクセスすることが可能
- ② 顧客は発注した製品について、生産状況をほぼリアルタイムに確認でき、当社従業員が問合せに対応する時間も減少

4. 持続的な賃上げの実現に向けて

～一層の効率化による利益創出と賃上げの好循環を目指す～

- ▶ AIの活用により生産工程の大半を自動化し、更なる業務効率化を目指す
- ▶ 自動化が進んでも人間がやるべき仕事は必ず生み出されるとの考えのもと、自動化で生じる余力を付加価値の高い業務に振り向けて利益につなげ、従業員の賃金を持続的に上げるという好循環をつくる
- ▶ 待遇面に関しては、製造業では定着していない完全週休2日制、有給休暇の完全消化を目指す

4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ⑤

西川コミュニケーションズ株式会社

(企業概要) 印刷のほか、マーケティングやプロモーション、デザインなども手掛ける総合印刷会社



本社：愛知県名古屋市
創業：1906年
資本金：80万円
従業員数：386名
(2024年8月1日時点)

印刷業界全体が縮小傾向にある状況を踏まえ、雇用を維持しつつ事業転換を図る必要性を感じ、社員のリ・スキリングやM&Aを実施

- ✓ 社長自身が範を示すため、AI関連の資格「G検定」を取得
- ✓ 外部研修（外部講師、eラーニング）の導入、希望者には専門学校への通学を許可
- ✓ 3DCGのコンテンツ開発能力底上げのため、M&Aによる外部ノウハウ・人材の取り込み
- ✓ トップダウンでAI分野参画を宣言し企業変革を断行
- ✓ 業務時間の2割をリ・スキリングに充てることを許可し、費用も負担

「 変革までの経緯 」

ペーパレス化・デジタル化の進展
コロナ禍がデジタル化に拍車を掛ける

印刷産業は斜陽化傾向
雇用を維持しつつ事業転換を図る必要性

リ・スキリングやM&Aを実施
既存事業の知見を応用可能な
AIや3DCGへと事業領域を拡大

AI分野における潜在能力

- ✓ スーパーやコンビニの販促チラシのデザイン（紙面上の商品配置）を検討する際に、POSレジデータを分析していた
- ✓ 印刷の自動出力プログラムを構築するなど、プログラミングに明るい社員が存在

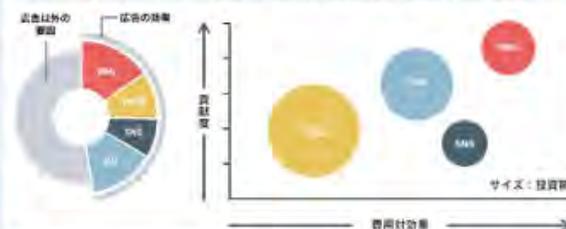
3DCG分野における潜在需要

- ✓ 自動車の紙カタログの発注が取り止められたことを受け、新たな販促媒体としてウェブカタログ向けの3DCG制作に着手
- ✓ CADデータをもらい制作を進める中で、マーケティング部門ではなく生産開発部門に3DCG需要があることが判明

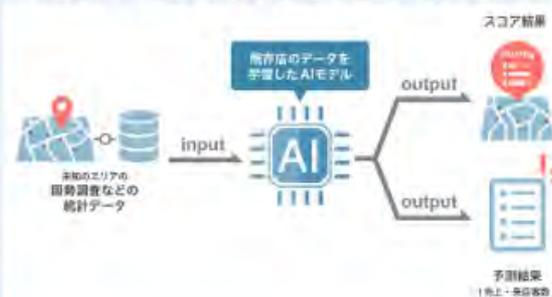
❖ AIを用いた経営戦略・業務効率化支援 ❖

- ✓ リ・スキリングによりAI分野に参入
- ✓ AIを用いて、既存の取引先との繋がりのなかで蓄えてきたマーケティングなどの知見を活かしつつ、経営戦略・業務効率化支援を行う

具体例①：広告の予算配分の最適化アルゴリズム



具体例②：エリアスコアリングで出店計画をサポート



❖ 3DCG技術による自動車開発の効率化 ❖

- ✓ 印刷のデザイン部門が中心となり3DCG制作に着手
- ✓ 2023年に3DCGのコンテンツ開発会社をグループ会社化
- ✓ 3DCG技術により、CADのデータから精緻な車体構造をメタバース内に自動生成することが可能となり、効率的な自動車開発に貢献



今後の展望

- ✓ リ・スキリングの投資コストは毎年1～2億円程度であり、AI分野の収益黒字化により回収していく
- ✓ 3DCGのみならずAI分野でもM&Aを行うことで、ノウハウの更なる深化や社員のマインドのアップデートを行っていく
- ✓ 経済団体や大学と連携し、地域の製造業向けメタバース人材の育成に貢献していく

(出所) 西川コミュニケーションズ、同子会社sodaのHP及びサービス紹介資料

4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ⑥

i-Construction技術を内製化 ⇒ 大幅な省力化、安全性・効率性・品質の向上による持続的な成長へ

金杉建設 (株)

(本 社) 埼玉県春日部市
(資本金) 98百万円
(年 商) 56億円 (2023年6月期)
(従業員数) 66名
(業 種) 土木工事業

(企業概要)

昭和25年設立、埼玉県東部及び近隣都県において主に公共土木工事を手掛け、2016年頃から土木工事へのICT活用に積極的に取り組んでいる。

- 平成29年度 i-Construction大賞優秀賞受賞
- 令和4年度 インフラDX大賞国交大臣賞受賞 など

生産性向上へのアプローチ

【ICT施工内製化に取り組んだきっかけ】

- 国の「i-Construction対応工事」を受注、ICT施工を外部委託して工事自体は成功したものの、ICT施工のノウハウがブラックボックス
⇒ 自分たちがやった仕事の中身がわからないことに技術屋として釈然としない思い
⇒ **ノウハウを自社のものとするために内製化を決意**

【ICT施工内製化に向けたアプローチ】

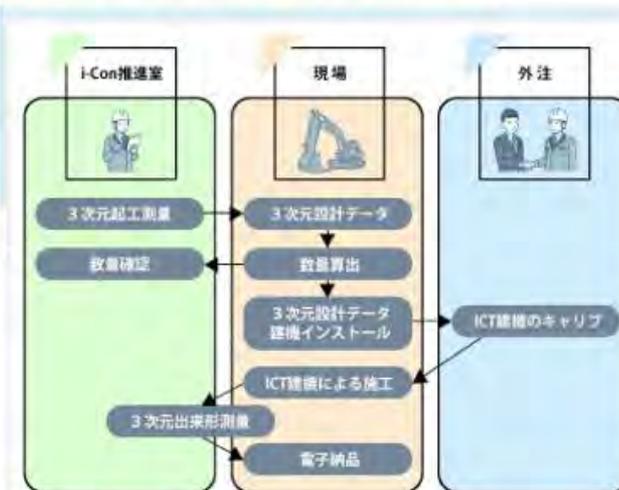
- まずは、**専担者を任命し**、各種メーカーから指導を受けさせて、**現場での3次元測量業務や3次元設計データ作成業務を習熟させた後**、他の社員にも水平展開する段階を踏んだ。
- 無理に全社員に使わせるのではなく、現場監督クラスにはICTで何ができるかを理解した上で、現場作業に落とし込む際の助言を行ってもらうなど、**若手とベテランが相互に補完する体制**。
- たまたま専担者が現場監督経験者で、**現場とのコミュニケーションがとりやすかったことも成功の要因**。

3Dレーザースキャナやドローンを活用して3次元測量、3次元設計データを入れて建機を制御



取り組みの成果

- **大幅な省力化のほか、作業の安全性・効率性向上、完成品の品質向上**
- 新しい技術が評価され、評価されたことが次の受注につながり、また新しい投資に進むことができる**好循環 ⇒ 更なる生産性向上のための投資**
- ICT施工に興味をもった学生が全国から求人応募 ⇒ **毎年順調に新規採用**



【画像出所：当社HP、当社作成資料】

4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ⑦

人材育成が、新規事業の立ち上げや効率化を進め、賃金増へ！

石川樹脂工業 (株) (本 社) 石川県加賀市 (資本金) 4.8百万円 (従業員数) 82名
(業 種) プラスチック製品製造/食卓用・日用品等

1947年創業。山中漆器の製造を祖業とし、時代の流れとともに、素材を「木から樹脂」、「漆から化学塗料」に変えながら、日用品や仏具、送電設備の部材等のプラスチック製品を製造。
創業来の「誰もやらないことをやる」「失敗しか経験ではない」意識と、高い成型加工技術を持つ。

I. 技術と課題

2007 チャレンジ精神と高度な技術が結実し、新しい樹脂素材の成型加工に成功
2011 自社の食器ブランド (Plakira) を立ち上げ



【課題】赤字体質

- ① 依然として、下請け業務が大
- ② 働き手不足に悩まされる (外国人実習生頼み)
- ③ アナログ的な作業が多い

ガラスのように見えながら、割れにくいプラスチック製グラス



【転機】2016 大手外資系企業で10年勤めた社長の息子が入社 (現:専務)。入社後はNo.1の営業成績を上げ、また、取引先と条件交渉を行うなど財務内容の改善に着手し、社内外の信頼を得ながら改革を推進

2018 大手ファミリーレストランに、自社製グラスが採用

II. 新規グロースの立ち上げ

A. 新ブランドの開発

【課題】樹脂製食器は無機質な形状のものが多く、軽さゆえの安っぽさが短所

【対応】2018 大学生 (インターン生) をプロジェクトマネージャーに抜擢
2020 デザイン会社と連携し、独自の成型技術で工芸品のような自社ブランド「ARAS」が誕生



「1000回落としても割れない」生産破壊保証付

B. EC事業の強化

【課題】EC販売の伸び悩み

【対応】2022 金型の設計担当者1名をEC担当に配置換え。約1か月間、ネット販売大手のカスタマーセンター等で、システムやマーケティングを学ぶ (検索表示の最適化など)



III. 生産・業務効率化、省人化

C. ロボットの導入

【画像提供】石川樹脂工業(株)

【課題】人手不足で、機械の半分が不稼働

【対応】品質管理を行っていた社員を担当に指名。社員2名が、ロボットメーカーに出向き、プログラミング講習等を受講。

【効果】ロボットの導入を進めた結果、樹脂の切断や研磨の工程で自動化を実現するなど、生産性が大幅に向上。導入過程で、プログラミングのできるエンジニアが10数人誕生。



IV. 取り組みの効果



人材の適性を見極め、担当に抜擢し、研修等を通じてスキルを習得。人材育成を通じて、新規事業を創出しながら、生産性の向上を図っている。

V. 効果の還元

- ✓ 賃上げは3年連続で+6~7%!
- ✓ 休日も増加を続ける! (年間100日未満 → 113日~増加中)



石川専務

■ 成果に伴って、従業員が意欲的に学ぶようになった。ロボット以外でも省人化を進めており「AIを使った外観検査ソフト」なども自社開発。
■ 次なる課題は「持続的な」賃上げ。賃上げの原資をどうやって生み出すか。そのためには何をすべきか。相場以上の賃上げへのプレッシャーは大。これまで寄与した省人化は、その伸びしろが小さくなる。さらなるBtoCや効率化の強化に加え、海外展開にも取り組みたい。

【出所】画像 (製品、ロボット及び人物) は石川樹脂工業(株)提供、グラフはヒアリング等により北陸財務局作成

4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ⑧

東北財務局

株式会社アステム (宮城県蔵王町) ～ 現状維持からの打破、すべての挑戦が業界No. 1 短納期につながる ～

(出所：(株)アステム)



- 設立：1963年
- 資本金：31百万円
- 従業員数：105名 (うち女性24名)
- 売上高：2,111百万円 (2023年12月期)

- ビル空調用機器・防災機器の専門メーカー (完全受注生産) 空調用吹出口、ダンパー等を製造し、業界トップクラスのシェア
- 高耐火性・高耐震性の高機能防火ダンパーは、東日本大震災を踏まえて制定された原子力発電設備での安全確保に係る新規規制基準に対応



ユニバーサルグリル (空調用吹出口)



シーリングディフューザー (天井吹出口)



高機能防火ダンパー

【社長就任当初 ≪1990年代後半≫】 ～厳しい経営環境での船出～

- 短納期サービス (他社が2週間程度かかるものを、原則中2日で仕上げる) という付加価値を武器に売上を伸ばす戦略で活路
- 一方、多いときには1人月100時間を超える残業時間となることも

【働き方改革の実現 ≪2002年≫】 ～従業員の満足度の大切さ～

- 従業員へのアンケート調査 (社内コミュニケーション診断) において、大半がネガティブな回答
 - ・ 受注や在庫の管理ができていない
 - ・ 従業員個人の能力に頼る生産体制
 - ・ 従業員が休暇を取得しにくい環境

生産性の向上

- 従業員の声を踏まえ、効率的な生産体制への見直しからスタート
 - ・ 現場の整理整頓・作業時間の計測・在庫管理の徹底など、業務を効率化
 - ・ 職人的な作業工程を中心に機械化を促進 (職人技 → 誰でもできる作業へ)
 - ・ 要望に応じて、異なるサイズの商品 (特型品) を納期順に1個ずつ生産 (混流1個流し)
- 自社の業務にフィットしたDX化を推進
 - ・ システム専門部署を立ち上げ、生産業務やバックオフィス業務の管理システム等を構築 → 業務に合わせて、社内でソフトを開発し導入することで低コストかつ高効率化を実現
- ◆ 生産管理システム ～ 短納期化推進・受注機会の逸失回避 ～
 - ① 進捗状況を工程ごとにバーコードで管理
 - ② 各グループリーダーは、タブレットで生産 (進捗) 状況をリアルタイムに把握 → グループ間でスタッフを補完することで工程の最適化を実現
 - ③ バックオフィスは、パソコンで受注状況と生産 (進捗) 状況をリアルタイムに把握 → 受注等の問合せにも即答が可能



人的資本の高度化

- 従業員の多能工化
 - ・ ジョブローテーション等により、技能保有者が全工程 (板金・溶接・組立・塗装等) の作業可能に
- 従業員のスキル見える化、計画的な人材育成
 - ・ 従業員の資格やスキルに応じたスキルマップを作成、それに沿った計画的な教育・育成を実践
- 賃金の引上げ (収益向上分は従業員に還元)
 - ・ 足下では7%のベースアップ (賞与は年5ヶ月) を実施、次期も同程度の賃上げを検討

取組の成果

- 短納期サービスの進展 (“強み”の強化)
 - ⇒ 中1日での納期を実現、売上高は2004年から3倍以上に増加
- 従業員の満足度向上 (“弱み”を“強み”へ)
 - ⇒ 気兼ねなく休める環境を整備 (誰かが休んでもカバーできるシステム) 残業時間の削減 (効率的な生産体制、部門の垣根を超えた協力体制) 従業員 (男性・女性) の育休取得後の復帰率は100%



4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ⑨

社内人材の育成と産業用ロボットの導入支援により、地域企業のDX推進に取り組む

三光電業株式会社

(本社) 広島県広島市 (業種) 商社
(資本金) 7千万円 (企業概要)
(従業員数) 130名 電子制御機器等の卸売

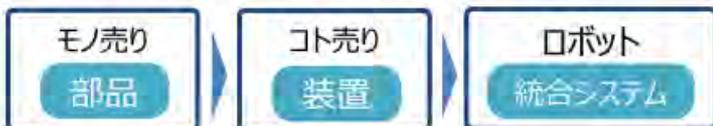


イメーჯキヤラクター (SUMC)

事業戦略

モノ売りからコト売り、そしてロボットへ

- 利幅の少ない部品の卸売【モノ売り】にとどまらず、より上流の電子制御装置の設計・製作にも関与。
- 顧客との対話からニーズを汲み取り、必要な機能をカスタマイズしたシステムを提供【コト売り】。付加価値を提供することで、強固な営業基盤を構築。
- 更に、製造業における自動化・省力化の需要の高まりを見据え、産業用ロボットの導入支援に注力。



時代の変化を捉え、柔軟に事業戦略を転換

人材育成

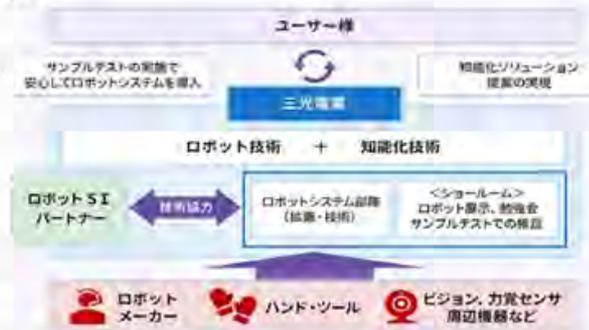
ロボットシステムインテグレーターの育成

- 大手ロボットメーカーに社員を派遣しスキルを習得。その後、当該社員を中心にロボット専門部署を立ち上げ。
- 企業の産業用ロボット導入にあたり、ロボット単体の販売にとどまらず、**ロボットを含めたシステム全体の提案ができる自社社員を育成。**

地域のDX推進

産業用ロボットの導入支援

- 2018年、ロボットの展示場「ロボットパークひろしま」開設。
- ロボット導入で何ができるか、省人化・省力化のメリットを説明の上、最適なソリューションを提案するほか、実機でのサンプルテストを実施。
- **導入企業との対話とコンサルティングを重視。**



中小企業への協働ロボット※導入支援

- ロボットの販売だけでなく、その後の活用に向けた支援を実施。
- 2023年、導入企業へプログラミング教育を行うトレーニングセンターを開設し、導入先のロボット人材育成にも注力。
- **ワンストップサービスの提供により自社の顧客基盤強化に繋げる。**

※ 協働ロボット

・人と作業空間を共有して動作でき、省スペースで設置可能
・専門知識がない現場作業員でもプログラミング可能

ロボットパーク内に開設したトレーニングセンター

産業用ロボットの裾野を広げ、地域企業のDXを推進し生産性向上を図る

今後の展開

引き続きサービスの質的向上と顧客開拓・深耕を進め、データ解析による新たな付加価値創出も模索。

(データ解析の例)

機器の故障までの期間データ

解析

故障の予兆を感知してメンテナンス実施し長寿命化

4. 好事例の紹介 ① DX (デジタル化) ⑩

AI・IoT・自動化技術と酪農生産の融合で、高生産性を実現する製品・サービスを開発。直営牧場で実証し、販売促進に繋ぐ



本 社 ▶北海道帯広市
 資本金 ▶9,000万円
 従業員数 ▶83名
 業 種 ▶情報通信業

- ◆酪農、畜産向けのDXソリューションを提供する企業
- ◆「牛を見守り、人を支える。毎日働く人工知能」、「牧場を手のひらに。管理・分析をもっとラクに」といった視点で製品・サービスを提供



1. 背景

- 北海道の生乳生産量は、全国の6割弱を占める (R5年:56.8%)
 - 道内でも酪農生産者の離農が増加 (過去10年で25.1%減)
 - 長時間労働、生産性、設備投資の重さが課題
- 【出所】畜産統計調査 (R6.2速報)、牛乳乳製品統計調査結果 (R5確報) (農水省)

2. 主要製品・サービス

① AIを活用した牛向けウェアラブルデバイス

- AIを活用して、牛の発情・分娩兆候、活動低下等をリアルタイムに収集・解析し、通知
 - 飼養管理データから自動的に妊娠率などを計算し、グラフ表示
- ⇒ 牧場の繁殖課題が一目瞭然となり、作業時間削減



② クラウド牛群管理システム

- 牛への処置履歴を簡単に記録・閲覧
 - 獣医師、授精師ともデータ共有
 - 個体リスト機能で繁殖予定がある牛や留意すべき牛を簡単にリストアップ
- ⇒ 繁殖業務等の効率化



3. 特徴的な取組

アウトプット増加を重視

- 子会社直営の「ファームノート牧場」を立ち上げ、自社製品を全面的に導入

⇒ 牛舎設計から搾乳等の自動化技術、疾病予防技術、繁殖改善など、酪農生産技術を高次元でパッケージング。

オールインワン牛舎による作業導線の効率化。

- ⇒ 高収益性と持続可能性の両立を実証

- DXソリューションの顧客への見学実施

⇒ 「従業員の作業負担を減らし、収益を上げ、維持する仕組み」を、顧客に肌で感じてもらう。



北海道中標津町に開設



人と牛の導線を確保した牛舎

全国での導入牧場数は約1,950戸。(道内は15%の牛がファームノートに登録)

ファームノート牧場開設前 (2019年:450戸) と比較すると4倍以上増加。

4. 今後の展開

Farmnote Dairy Platform

- 北海道を支える基幹産業である酪農・畜産のDX化を推進し、産業としての安定的な持続、更なる省力化・生産性改善へ取り組む。
- 当社は、DX化の推進により、経験を問わず誰でも酪農・畜産経営が可能になる「フルオートメーションファーム」を目指しており、今後の健闘が期待される。

4. 好事例の紹介 ② 賃上げ①

(株) 陣屋

生産性向上を通じた処遇改善により、旅館を「憧れの職業」に

企業概要

- ・所在地：神奈川県秦野市 ・事業内容：温泉旅館
- ・創業：1918年 ・資本金：1億円 ・従業員数：43名

1. 直近の賃上げの概要

正社員：2023年1月に **6%** (ベア3%、定期昇給3%) の賃上げ
⇒前年(3%)よりも引き上げ幅拡大

パート従業員：最低賃金改定に併せて賃上げ実施

2. 宿泊業を取り巻く環境・課題



- ▶ 宿泊業の賃金は他の産業に比べ低水準
- ▶ シフト勤務や長時間労働が多く休暇が取りにくい
⇒ 高い離職率、慢性的な人手不足



待遇改善による「定着率の向上」と「新規人材の確保」が必要

3. 業務・働き方の改革

▶ 改革前の課題

- ・2009年、多額の借入金を抱え存続の危機に直面していた旅館を継承
《要因》① 客単価の低迷
② 昔ながらの業務手法(データのアナログ管理、顧客情報の未共有、従業員ごとの業務細分化、など)

▶ 業務改革 → 客単価上昇・経費削減による収益改善 オペレーション改善による顧客満足度向上

- ・「質の高い料理提供」と「きめ細かな顧客対応」を実施
- ・従業員を調理部門と接客部門に再編。少人数・マルチタスク化を実現
- ・クラウド型基幹システム「陣屋コネクト」を独自開発。予約管理、勤怠管理、経営分析等すべての業務を集約し業務効率化



- ・「陣屋コネクト」を全国約500施設に販売。システムを通じて陣屋が遠隔地の旅館経営をサポート
- ▶ 働き方改革 → 待遇改善による従業員満足度向上、離職率低下
 - ・休館日を設定し週休3日制を導入(8H×5日⇒10H×4日、賃金変わらず)
 - ・副業の推奨、有給休暇取得を促進
- ▶ 更なる収益力強化 → 賃上げ原資の確保
 - ・自社サイト経由での誘客、ブランド価値向上等を通じ収益力を強化
 - ・仕入価格、エネルギーコストの上昇に対応し、適正な価格設定を実施

4. 持続可能な賃上げの実現に向けて ～旅館を「憧れの職業」に～

- ▶ DXを活用した効率経営により顧客満足と従業員満足を両立。賃上げを含む待遇改善により、若い人が働きたいと思う魅力的な環境づくりを継続
- ▶ 他の宿泊施設や自治体等への支援・連携を通じたデジタルマーケティングの推進により全国各地の観光事業を活性化

4. 好事例の紹介 ② 賃上げ②

株式会社 丸山運送
～宮城県仙台市～

the 080 Maruyama

◆創業：1962年 ◆資本金：3,000万円 ◆従業員数：340名
◇国内各地及び上海に事業所を展開し、自社倉庫や梱包センターを所有する総合物流企業。国際輸送の船舶手配から通関手続き、倉庫保管、梱包、トラックによる国内輸送まで、多岐にわたる事業を展開。
◇国際物流と国内物流が当社1社で完結する『ワンストップ物流』を強みに他社との差別化を図り業績を伸長させている。

●運輸・運送業界の現状

- ・トラックドライバーの労働環境を全産業と比較すると、年間労働時間は2割程度長く、年間所得は1割程度低い。
- ・こうした中、2024年からはドライバーの時間外労働の上限規制等により、ドライバーの拘束時間減少、トラック事業者の売上・利益減少、ドライバーの収入減少による担い手不足等が懸念されている。
- ・多重下請け構造や同業他社との差別化が難しく契約を切られる懸念が大きいことなどにより、価格交渉が進みづらい傾向にある。

【出所】国土交通省

◇賃上げの状況及び賃上げに対する認識

◆賃上げの状況

2024年度
・内勤は平均13%
（ヘア10%、定昇3%）
・ドライバーは10～15%

2025年度
・定期昇給 2%
・ドライバーへの成長給を導入
（前年度の評価に応じて支給開始）

◆賃上げに対する認識

- ・2024年度：先行投資の意味合いもあり、離職防止、採用競争力強化を目的に大幅な賃上げを実施。
- ・2025年度：価格転嫁の進捗等も踏まえ、大幅な賃上げは見送るものの、ドライバーの待遇改善のため給与体系を改善。

◇持続的な賃上げを実現するための取組 ～ドライバーの給与体系の改善～

◆トラックドライバーの賃金における課題

一般的なドライバーの給与体系
= 低く設定された基本給 + 歩合給

➤ 昇給もなく賃金水準が他業種より低い

収入を増やすためには運転できる車種のランク（〇ト等）を上げ、走行距離に応じて収入を得るといった給与体系。

➤ 収入の不安定さから離職率が高くなる
➤ 過労運転による事故を誘発

◎ 給与水準を上げて収入を安定させることでドライバーが安心して働ける環境が必要。

◆ドライバーの成長給の導入

背景と目的

- 2024年問題による収入減少の補完。
- 昇給もなく走った分しか稼げないというドライバーの給与体系の抜本的な改善。

▶ ドライバーの成長に応じて給料が上がる仕組みとして『成長給』を導入

※能力給的な考えはトラック業界では前例が少ない

成長給の仕組み

- 自己申告を基に、定性・定量両面からの評価を行い平等な視点と納得感を醸成。

定性面（経営理念の実践、顧客対応等）
定量面（ドライブチャートの点数等）

▶ 年度毎に評価に応じた成長給を支給

成長給導入の効果

- 成長給により固定給部分が増えるため、ライフプランを立てやすくなり、ドライバーの生活の質が向上。

業界一般	基本給 + 歩合給	(※ 固定給部分)
当社	基本給 + 成長給 + 運行手当 + 残業手当	<small>運行距離に応じて支給 運行時間に応じて支給</small>

- 成長に応じた安定した収入を保証することで他社との差別化。

▶ 採用競争力強化、離職防止に大きな効果

- ★ 高い評価が得られるよう自己研鑽
- ★ 自身の成長に応じて収入が増加・定着率UP
- ★ モチベーションUPによりサービスの質が向上
- ★ 顧客満足度UPにより取引拡大
- ★ 会社の売上・利益増加

▶ 賃上げの原資確保

◇ 成長給の導入により好循環が生まれ、社員と会社が共に成長していくことが持続的な賃上げを可能にする。

4. 好事例の紹介 ② 賃上げ③

Nakayama 株式会社中山鉄工所

1908年創業 本社：佐賀県武雄市
 従業員数：114名
 事業内容：破碎機・選別機的设计・製作
 (業種：生産用機械器具)



自走式破碎機 (クラッシャ)

「市役所に負けない平均年収」を掲げ、継続的な賃上げを実施
 利益を社員に積極還元し、モチベーション向上や人材獲得に成功

1. 当社の特徴、課題

● 特徴

- ✓ 2016年に世界初のバッテリー搭載の自走式破碎機を開発
- ✓ リモート環境で現場（プラント）の機器の稼働状況等を確認できるシステムを提供するなど、デジタル技術の活用に取り組む

● 課題

- ✓ 原材料高、賃上げによる人件費コストの増加
- ✓ 労働生産性の向上、省人化・無人化の推進
- ✓ モノづくり中心から、より利益率が高い業態へのシフト



遠隔操作によるモニタリング

2. 処遇改善の取組

● 継続的な賃上げの実施

- ✓ 「市役所に負けない平均年収」を目標に掲げ、令和3年度以前から**継続的に賃上げを実施**し、達成
- ✓ 今後10年で上場同業者の中で、年収上位50社以内を目指す

● 社員の努力や会社の業績に応じた処遇改善

- ✓ 「**マン・オブ・ザ・イヤー**」制度
 - 毎年、社員の中から最も頑張ったと思われる者を表彰し、賞与とは別に最高額100万円/名を支給（今年は3名が受賞）
- ✓ 社員への利益還元
 - 期末賞与として、毎年の利益目標を上回った分の3割を職員に還元
還元額を「見える化」することで職員のモチベーション向上につなげている

3. 人材確保、生産性向上の取組

● 人材確保

- ✓ 工業高校、高専からの採用のほか、海外の大学（インド・インドネシア）からもインターンを受け入れ
- ✓ 非正規雇用は大学生アルバイトを活用（約60名）
- ✓ 退職者の再雇用にも注力（最高齢は80歳、正社員同様に賃金を引き上げ）

● 生産性の向上

- ✓ デジタル技術を活用し**バック業務をオートメーション化**

◎ 大学との連携

- 社会実装できる学生を育てるため、国内外の大学内にインターンシップと同様の環境（ラボ）を設置し、ものづくりに必要な機器等を提供
- 一部の学生は当社の業務にも従事し、無人ショールーム（札幌市内）の企画を行うなど、学生ならではの発想や行動力を活用

4. 今後の展開

- ✓ **事務処理9割削減**、AI（チャットボットなど）の活用により、さらなる**省人化・無人化の取組みを推進**
- ✓ 自社で培ったデジタル化のノウハウを生かし、今後はモノづくり中心からソフトウェアの開発・提供などの**取引先支援サービスへ業態をシフト**
- ✓ 当社にインターン等で派遣された外国人材とのネットワークを活かし、海外向けの取引を拡大（**製造業のECモール化**）
- ✓ 今後、AI・自動化により省人化が進むことから、将来を見据えた規模の採用を続け、採用にあたってはエンジニアを中心に行う

4. 好事例の紹介 ② 賃上げ④-i



株式会社 興農園

【本社】 熊本県熊本市
 【資本金】 1億円
 【社員数】 121名
 【設立】 1948年

【企業概要】

- 農業用ハウスのフィルム加工、種苗・農業資材等の卸売・試験研究が主な事業
- お客様にまず利を提供し共に発展する理念「利他利還」のもと、生産者の方々をサポートするイノベーションカンパニーとして農業に必要なサービスを一貫して提供

経営理念「利他利還」が生み出す好循環
 (利を他者に供すれば、利は自らに還る)

働きがい(お客様からの信頼・感謝)

社員満足度の向上

お客様への迅速な納品

- ・ 台風被害などの緊急時でも翌日までに納品できる体制を構築

生産者の視点に立った商品・サービスの提案

- ・ 生産者の作業効率向上やコスト負担軽減に資する商品等を積極的に提案



お客様からのメッセージの共有

- ・ 感謝の手紙を全社員で共有することで「利他利還」を実感

働きやすさ(社員を幸せにする職場環境)

無料社員食堂の設置

- ・ 自社試験農場で栽培した有機野菜を使ったランチを無料で提供

DX化等による作業負担軽減

- ・ 受発注から在庫管理まで一元管理できる基幹システムを構築
- ・ 省力化機械を導入し、社員の重労働の負担を軽減

快適な職場環境整備

- ・ 執務スペースや休憩室のリニューアルのほか、新社屋の建設(予定)

多様な働き方・主体的なキャリア形成の支援

- ・ 時短勤務対象範囲の拡大(小学校卒業まで)
- ・ Webセミナー受講支援、資格取得補助

低位な離職率

生産性向上・新サービスの開発

社員自らによるカイゼン活動

- ・ 社員からのボトムアップ型業務改善提案を通じた業務効率化

DX等の効率化で生じた時間で新たな事業を展開

成長(売上・収益増加)

- ➔ 顧客との信頼関係向上(再注文)、円滑な価格転嫁も可能に



賃金引上げ・待遇改善

“社員への給与は「経費」ではなく「投資」”

- ・ 直近3年間の賃上げ(ベア+定昇)は毎年5%以上
- ・ 業績に応じて決算賞与を支給(直近ではアルバイトを含めて全員に20万円支給)
- ・ 非正規雇用から正規雇用への転換は、希望すれば全員可能

ウェルビーイング：個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念

【写真・資料提供：(株)興農園】

具体的な取組



株式会社 興農園

「利他利還」の実践



お客様からのメッセージの共有

生産者からの喜びやお礼の言葉を朝礼などで共有することで、全社員のベクトルの統一が図られ、社員自らが「利他利還」を実践。

迅速な納品

災害時には通常1週間以上かかる農業用ハウスのフィルム加工等を熊本県外でも翌日までに納品できる体制を構築し、生産者のニーズに対応。

生産者の視点に立った商品等の提案

生産者の作業効率向上やコスト負担軽減などに資する商品・サービスを提案することにより、お客様からの信頼を獲得し、再度の注文へ。

今後の事業展開

コンサルティング事業への参入

自社のノウハウとスタートアップ企業のノウハウを組み合わせ、生産者の収益アップ（高付加価値化×収量アップ）を支援。



脱炭素型の農業ビルの推進

太陽光パネルを設置し、屋上や屋内でも二酸化炭素を一切排出せずに野菜作りができる脱炭素型の自社ビル建設を計画。将来的に都市部のビルや介護施設などへの展開も視野。

社員を幸せにする職場環境



無料社員食堂

自社試験農場で栽培した有機野菜をたっぷり使ったランチを無料で提供することで、従業員に対して、金銭的な満足・健康的な満足を与えるとともに、循環型農業を実践。

これまでには強に毎日作ってもらっていましたが、朝が日の露の質にも減り重になれぬと思ひます。メインメニューだけでなく、手間かけて作った料理もとても美味しいです。食べ終わって後にも「お疲れ様」との一声で午後の仕事も頑張ると元気になれます。

「社員から調理スタッフへの手紙」



DX化、省力化機械の導入

- ・ハンディーターミナルを使った受発注・在庫管理システムを導入し、商品探索を効率化。
- ・重量のあるフィルムを置く機械を導入し、これまで4人(10分)でやっていた作業を1人(5分)へ省力化。
- ・DX化で生み出された経営資源は新事業の創出や休曜日数の増加へ。



休憩室等のリニューアル

社員の幸福度を向上させるため、休憩室や職務スペースをリニューアルするなど職場環境の改善を実施。



【写真・資料提供：(株)興農園】

和洋菓子製造
株式会社

世起

【設立】 1970年（昭和45年）
【本社】 愛媛県伊予郡松前町
【資本金】 1,000万円
【売上高】 11億8,000万円（2024.9）
【従業員】 45名（2023.4.11現在）

【事業概要】

- 一 1970年創業。飴菓子や餅など観光地の土産菓子を製造する中小企業。
- 一 菓子の企画・開発から製造、販売までを一貫して手掛け、現在では、黒ごまやきな粉など健康志向に特化した菓子製造で他社と差別化。全国の観光地のほか、海外20か国にも市場を拡大。
- 一 コロナ禍で売上が激減するも、ひと工夫でできる生産性向上策を重ねながら持続的な賃上げを実現。



(画像提供:株式会社世起)



I. 賃上げの実施状況・背景

人材確保やつなぎとめを目的に、直近5年間で毎年約8%の賃上げを継続。2025年度も同水準を予定。若手に重点を置き、上げ幅は社員毎にきめ細かく決定。

II. 持続的な賃金上昇に向けて

(画像提供:株式会社世起)

1. 価格転嫁

契約が古く、卸値が低い先を中心に、新規他社との価格差や原材料・人件費等の実情を踏まえつつ交渉。賃金上昇分も含め、概ね価格転嫁。
当社も、運送費などサプライチェーンからの値上げ要請に対応。

3. 売り方の見直し等

積極的に試食販売会に参加。消費者・バイヤーのニーズを元に新商品を企画し、マーケティングなしで市場投入。リニューアルしつつ販売量を維持。
国内需要の減少を見据え、米国はじめ20か国に展開。販路を多角化。

2. 生産性を高める人材育成

決算・業績を周知することで、経営方針・目標へのコミットメントを強化。
業務状況を社内放送し、ムダ・重複削減など社員の自発的行動を促進。
積極的に若手を登用することでモチベーション向上。新たな視点の商品企画のほか、人材の獲得・定着にも寄与。

4. 業界の常識にとらわれない変革

商品持参の訪問営業からメール（約2,000先）による新商品案内に変更。
業界標準を大幅に上回る、賞味期限5か月の商材を開発。
若手の意見を取り入れ、スタンドパックの導入やそれに伴う課題（コストアップ）を内容量3割減で対応し、売上倍増・利益率改善を達成。

私がつくる、和菓子の未来。

当社は、社員を大切にし、幸せに働いていただくことを、チームとして目指しています。
日本の食文化を大切に、高品質なお菓子を、海外にも広げていきます。



スタンドパックの導入

立てて陳列することで顧客の目に触れやすくなる。⇒売上倍増
内容量を削減しつつ品質には妥協しないことで、「ちょっといいもの」感を打ち出す。



株式会社オーザック

(本店) 広島県福山市
 (資本金) 30百万円
 (従業員数) 42名
 (業種) 金属加工業

(企業概要)

ワイヤロープ用ロープ端末金具や産業機械用吊り具等の設計・製造販売。委託加工だけでなく、自社製品のブランド化を進め、海外展開も狙う。



AUZAC
 株式会社オーザック



オリジナル吊り具
 「信長の腕」

・現副社長の岡崎瑞穂氏は、政府の「働き方改革実現会議（平成28～30年）」において、中小企業で唯一有識者に任命（当時は専務取締役）。
 ・積極的に働き方改革を進めるとともに経営者の意識改革にも取り組む。



社員は家族。社員が安心して働ける環境でこそ、周囲の方へ感動や幸せを提供できる。～岡崎副社長～

社員満足度向上に向けた取組

テレワーク環境の整備

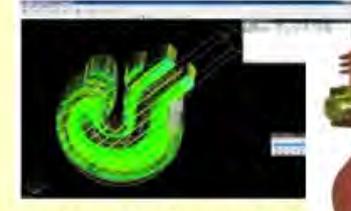
- コロナ禍前から、社員の多様なライフスタイルに対応するためテレワーク環境を整備しており、コロナ禍においても、業務を円滑に継続。
- 事務作業のオンライン化を進め、完全在宅勤務ができる態勢も構築し、離職を防止。
- 現在は、事務部門の社員18名の半数が日常的にテレワークを活用。

パート⇔正社員の柔軟な転換

- 社員のワークライフバランスの変化（子育てのため一定期間家庭を優先させたい、など）に対応できるよう、一時的に正社員からパート社員へ転換を可能に。
- 同一労働同一賃金を適用するなど、待遇面での差異は無し。



完全在宅勤務を行っている社員
 福山市（本社）⇔ 広島市（自宅）



CAD/CAMによるデジタル設計・加工



生産性向上に向けた取組

会社の未来のイメージを共有

- 5か年中期経営計画を社内でも共有、個人目標に落とし込み。
- 計画達成・収益アップした場合、社員に還元することを明確化し、個人の目標達成が会社の成長と自身の生活の向上（賃上げ）に直結させることで、社員のモチベーションがアップ。

自己で考える社員の育成

- 現場社員からの改善提案策を積極的に採用し、生産性を落とすことなく完全週休2日制の導入を達成。

DXの推進、作業の最適化

- 社員による日中の設計プログラム作業+機械による夜間の自動加工作業により、24時間切れ目のない生産体制。
- CAD/CAMによる作業の効率化・標準化。

4. 好事例の紹介 ③ 職場環境等②

株式会社
光機械製作所

- 所在地：三重県津市
- 創業：1946年（昭和21年）
- 資本金：4,000万円
- 従業員数：98名



☆ 事業者概要

主な事業：専用工作機械（研削盤）の設計・販売
切削工具（ドリルなど）の加工
基本理念：Be Professional!；プロ意識に徹する
人材方針：3G (Gender-free, Generation-free, Global)
現社長の就任（2001年）を機に、多様な人材
による働きやすい環境づくりを進めている。

目指すべき企業像

なるほど（工夫）文化の創造

「なるほど!」と言われるアイデアと技術と感性で、世界の工場に向けて、生産技術を高める製品とサービスを提供。そして、それを通じて、

1. 社員の幸せ
2. お客様のよろこび
3. 社会への貢献 を実現する。

「なるほど!」という言葉をお聞きできるのは、お客様のニーズやお悩みに対し、よい意味で期待を裏切る新しいアイデア、高度な技術力、確固たる品質のすべてが揃った時だけ。ものづくり企業として、何よりもの評価と考えています。



◇ 社長の社員への接し方

- ・可能な限り、毎日工場に足を運び、社員とコミュニケーションをとる。こうしたなかで社員の個性に応じた適材適所の人材配置を進める。
- ・会社が利益を上げると、社員自身にどう還元されるのかを具体的にイメージできるように伝えるよう心がけ。
- ・自社のものづくりが社会にどのように役立つのかといった視点で、事業と社会との関わり、事業の社会的意義を繰り返し伝えていく。

経営理念や事業の社会的意義をしっかりと社員に伝え、働きやすい職場環境を整えて人材育成にも力を入れるなど、社員一人ひとりを大切にしてやる気を引き出す取組みを地道に続けることで、労働生産性やエンゲージメントを向上させている。

☆ 社員自身に関すること

◇ 員上げの状況

- ・人手不足が深刻化するなか、当社でも採用活動は徐々に困難に。
- ・設計、営業両部門で技術的な知識が必要であり、理系人材は特に不足。

・賃上げは全社員一律ではなく、**高い技術力を有するエンジニアや成果を出している人材に厚く配分。**

◇ 人材育成

<経営塾>

- ・管理職への登用を目的とした社内の人材育成プログラムとして、社長主導の「経営塾」を開催。

<ものづくり改善塾>

- ・QC活動をベースに全社員を対象にして月2回外部講師からものづくりの基本と改善について、指導会を開催。

☆ 職場環境に関すること

◇ 女性活躍・ダイバーシティ

- ・工作機械メーカーであり、以前は理系、男性社員が多数を占めていた。
- ・性別、国籍、年齢ではなくスキルややる気により採用選考。男女区別なく適材適所に配置転換。
- ・結婚、出産、育児など社員の個別事情・希望を考慮して果たすべき役割や勤務時間を柔軟にカスタマイズ。

女性社員の活躍が広がり、メーカーの中核である設計・開発部門の女性比率は2割

◆ 女性社員の目線で開発した工作機械「ユニバーサルデザインの考え方を取り入れ」

軽くて簡単に回せるハンドル、手元に集められたスイッチ、一目で分かる操作インターフェース

⇒ 当社のみでなく、当社製の工作機械を導入した企業における女性活躍にもつながる。

◇ 健康経営

- ・健康事業所宣言を発信し、社員の心と体の健康づくりに取り組み、「ブライト500」に連続3年認定されている。

☆ 社会的責任に関すること

- ・自社の事業が環境や社会に及ぼす影響を社員に伝え、仕事と社会とのつながりや社会的責任への理解を深め、やる気やエンゲージメントを向上。

(例：品質不良の低減→省エネ・エコ貢献→資源エネルギー不足の緩和)

4. 好事例の紹介 ④ その他-i



城崎温泉

開湯1,300年以上の歴史を持ち、「外湯巡り、風情ある街並み、松葉ガ二、但馬牛など」が観光客に人気の温泉地

【所在】兵庫県豊岡市城崎町 【面積】31.19km² 【人口】3,125人（2020年時点）

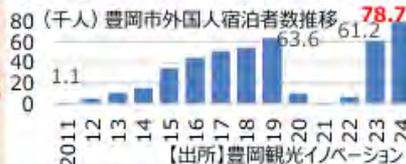
「街全体が1つの温泉旅館」として、街を上げてまちの魅力向上、DX投資および人手確保の取組を行い、経営と労働環境の改善を実現。

背景

季節等での繁閑差が大きいいため、2013年頃よりインバウンド誘致に注力

- 豊岡市での受入態勢整備をはかり、「地域活性化起業人」の活用
- 外国人向けの観光情報サイト「Visit Kinokuni」の開設
- (一社)豊岡版DMO「豊岡観光イノベーション」の設立

- 2019年には外国人宿泊者数が約57倍
- インバウンド対応の客室係、調理師の不足
- 労働環境整備による人手確保の必要性

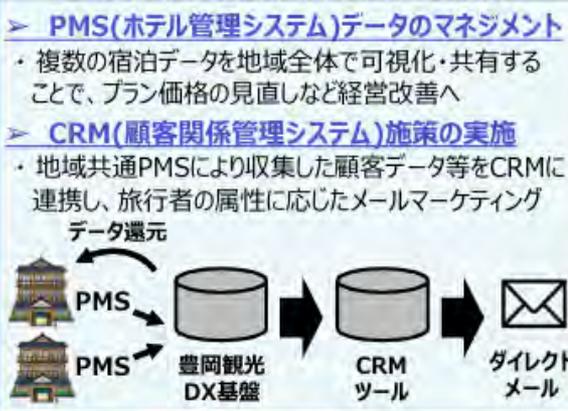


(株)湯のまち城崎等による「街全体が1つの温泉旅館」となったまちづくり

まちの魅力向上

- > **泊食分離**
 - ・インバウンドの多様なニーズ(素泊まり、外食)に対応
 - ・旅館の調理師等のスタッフ不足にも奇与
 - ・足下10年間で約10軒の飲食店が新規開店
- > **交通環境改善による「そぞろ歩き」の安全性向上**
 - ・ルール策定により路上駐車を抑制
 - ・桃島バイパス整備により街への自動車流入を抑制
 - ・空飛ぶクルマとの連携を検討
- > **ユニバーサルツーリズム**
 - ・電動車イスや入浴介助の導入
 - ・2024年「ひょうごユニバーサルな観光地」に決定

DX投資による業務効率化と収益最大化



人手確保の取組

- > **賃上げの取組**
 - ・労使交渉により賃上げ実施
- > **人材の確保・定着**
 - ・海外大学生インターンシップ事業
 - ・合同入社式・合同研修
 - ・空き家の改修による住居の確保
- > **省人化の取組**
 - ・旅館の客室の集約による客室係等の省人化
- > **豊岡市と学校法人辻料理学館との連携協定**
 - ・旅館等の調理師不足への対応

成果

- ① 海外大学生のインターンシップ受入累計者数約200名のうち約20名が、帰国後、城崎温泉に戻り就業
- ② まちと人の魅力により満足度向上 → SNSの拡散効果で外国人増 → リピーター獲得(リピート率約9%) → 閑散期の客室稼働率UP
- ③ 旅館のリノベーション、高付加価値化(客室の集約、ハイグレード家具の設置等)等による旅館業の売上げの増加(+2.6%)
- ④ 経営状況に応じた持続的な賃上げを実現

今後の展望と課題

- まちの魅力向上やDX投資、人手確保により観光客をさらに増加させ、経営力を強化することで、持続的な賃金引上げに繋がるといった好循環を続けていく。
- 足下では働きやすい労働環境を整えることで、従業員の定着に繋げ、宿泊業の魅力を引き続き若い世代へ伝えていく。
- 旅館の経営改善及び飲食店等の進出により、地域全体の雇用吸収力を維持・発展させる必要に加え、継続的な人手不足への対処として省人化への新たな工夫が必要。

4. 好事例の紹介 ④ その他-ii

● まちづくりに寄与する団体

(株)湯のまち城崎

城崎温泉の観光活性化をはじめとしたエリアマネジメントを目的に、地元団体等が出資して2012年に設立したまちづくり会社。

城崎温泉は小規模旅館が多い

各旅館での取組が難しい

(株)湯のまち城崎が街全体として取り組む

海外大学生インターンシップ事業

- ・「(株)湯のまち城崎」が主導し、海外大学生をインターンシップ生として旅館で受入れ、日本語学習や観光事業のフルタイム就業研修プログラムを実施
- ・面接や着任後のフォローアップ、特定技能資格試験の手続き補助

インターンシップ生の受入

城崎温泉の魅力を感じてもらう

大学卒業後、城崎温泉に帰って来て就業

外国人労働者の確保

(画像提供: (株)湯のまち城崎)

空き家をシェアハウスに活用

- ・外国人労働者の住居確保のため、城崎温泉街の空き家をリノベーションし、シェアハウスとして各旅館に貸出(5月に3棟目を開設)

まちづくり

- ・泊食分離が進み、飲食店の出店希望が増えているなか、城崎温泉の風情を保つために出店希望企業を選定

城崎温泉旅館経営研究会(通称:二世会)

旅館を継ぐためUターンした21-45歳の若手旅館経営者約20名で活動。旅館経営に関する諸問題の研究、DXの取組、人手確保の取組等を推進。

新卒採用への取組

- ・城崎温泉は小規模旅館が多く、同期入社が少ない旅館が存在
- ・新入社員同士で交流を深めるため、2023年度より複数の旅館に就職する新入社員を一堂に集め、合同入社式、合同新入社員研修を実施
- ・【合同入社式】※二世会と城崎温泉旅館協同組合が共同主催
2023年度に27名、2024年度に48名(うち約3割が外国人)を採用
- ・【合同研修】2泊3日で実施
参加企業10社から総勢44名が参加(2024年度)

採用者数は増加、退職者数は減少しており、職場定着率が向上

城崎温泉夏休み緑日運営事業

- ・緑日運営の人手不足を背景に、城崎温泉街の新入社員が運営側に参加し、地域の理解と成長を育む

担い手不足

新入社員と地域の連携

新入社員の存在の認知

同期との絆の深化・まちの魅力再発見

若年層の職場定着率向上を目指す

本日の構成

1. 高知県経済の課題を考えてみる
2. 高知県経済の長期トレンド
3. 課題への対策
4. 好事例の紹介
5. 補助金の紹介

5. 補助金の紹介

**この章ではDXなどに関する
補助金等をご確認いただく**

5. 補助金の紹介 ①DX推進に活用可能な補助金等

①高知県デジタル技術活用促進事業費補助金（県）

制度趣旨	給与等の増額又は正規雇用転換を行う県内中小企業者のデジタル技術や省力化機械装置等の投資を支援
補助額（最大額）	一般枠：最大450万円 上乗せ枠：1000万円
補助率	1/2以内
公募期間	一般枠・2次募集：7月10日締切り 上乗せ枠 8月29日締切り
特色	<ul style="list-style-type: none">● 県内事業者向け補助金● ソフトウェア、ハードウェアともに対象● 小規模事業者で補助金申請額100万円未満の場合、給与事業計画不要● 3次募集が7月下旬に予定されているが、予算がなくなり次第募集終了● IT補助金、ものづくり補助金の上乗せをする上乗せ枠あり

5. 補助金の紹介 ①DX推進に活用可能な補助金等

②高知市リスキリング支援事業（高知市）

制度趣旨	DX等の人材育成を目的とし、オンライン動画学習プラットフォーム「Udemy Business」を無料で視聴可能
補助額（最大額）	無料のオンライン講座（「Udemy Business」）の利用ライセンスを市内企業に無料貸与）
補助率	-
公募期間	6月11日令和7年度分受付開始
特色	<ul style="list-style-type: none">●ビジネススキル（プレゼン、Excel、財務・会計等）、データ活用（機械学習、深層学習、Python、RPA等）、IT活用（ウェブ開発、AI活用、プログラミング言語、クラウド等）等1万4000講座受講可能●前は前は前期40社、後期40社で、前は前は2日間で定員に達した。受講者の90%以上が再受講を希望

5. 補助金の紹介 ①DX推進に活用可能な補助金等

③中小企業省力化投資補助金（国）

制度趣旨	売上拡大や生産性向上を後押しするために、人手不足に悩む中小企業等に対して、省力化投資を支援
補助額（最大額）	カタログ注文型：1,500万円 一般型：1億円
補助率	カタログ注文型：1/2以内 一般型：1/2～2/3以内
公募期間	カタログ注文型：随時受付 一般型：6月中旬公募開始予定
特色等	<ul style="list-style-type: none">● カタログ型の申請は随時受付● カタログに登録されている省力化設備が補助対象● 今年から補助金最大1億円の一般型が公募開始、オーダーメイド性のある多様な設備やシステムを導入可

5. 補助金の紹介 ①DX推進に活用可能な補助金等

④ I T 導入補助金（国）

制度趣旨	業務の効率化やD Xの推進、セキュリティ対策に向けたITツール等の導入費用を支援
補助額（最大額）	450万円
補助率	1/2～4/5以内
公募期間	3次分 7月18日締切り
特色等	<ul style="list-style-type: none">● ITツール導入のための補助金● 登録ツールしか対象とならない● インボイス枠では、PC、タブレット、レジ、券売機等も対象● 申請が比較的簡便で採択率が高い

5. 補助金の紹介 ①DX推進に活用可能な補助金等

⑤ものづくり補助金（国）

制度趣旨	革新的な新製品・新サービス開発、海外需要開拓を行う事業に必要な設備投資費用を支援
補助額（最大額）	3,000万円
補助率	1/2～2/3以内
公募期間	20次分～7月25日締切り
特色等	<ul style="list-style-type: none">● 生産性向上を目的とする設備投資に補助、ソフトウェア導入も可● 補助上限額は従業員規模によって異なる● 事業計画作成に一定時間と労力がかかる● 交付決定まで時間がかかる

5. 補助金の紹介 ①DX推進に活用可能な補助金等

⑥中小企業新事業進出補助金（国）

制度趣旨	既存の事業とは異なる、新市場・高付加価値事業への進出にかかる設備投資等を支援し、新規事業への挑戦を促進
補助額（最大額）	9,000万円
補助率	1/2以内
公募期間	6月上旬公募開始～7月10日締切り
特色等	<ul style="list-style-type: none">● 機械装置・システム構築費、クラウドサービス利用費、建物費、運搬費、技術導入費、知的財産権等関連経費、外注費、専門家経費、広告宣伝・販売促進費が対象で範囲が広い● 新事業進出、付加価値額、賃上げ等の要件あり

5. 補助金の紹介 ①DX推進に活用可能な補助金等

⑦高知市中小企業等生産性向上設備導入支援補助金（高知市）

制度趣旨

生産性を向上させる設備等の導入支援

補助額（最大額）

200万円

補助率

2/3以内

公募期間

12月26日締切り

特色

- 高知市内の事業者が対象だが、本社が市外でも高知市内の事業所に導入する場合は補助対象
- 先端設備等導入計画の新規認定が要件

5. 補助金の紹介 ②外国人労働者雇用関連補助金

高知県外国人材受入環境整備事業補助金（県）

制度趣旨	外国人労働者の受入環境の整備
補助対象	雇用している外国人材に対して、ビジネススキルを向上させるための研修及び技能を向上させるための訓練、業務に必要となる日本語教育を受講させるための経費
補助額（最大額）	外国人材ひとりあたり10万円
補助率	補助率：1 / 3 以内 ※「こうち外国人材優良サポート事業者認証制度実施要綱」に基づく認証を受けた事業者は補助率1 / 2 以内
対象期間等	対象は令和8年2月28日までに終了する事業 事業着手14日前までに交付申請が必要

ご清聴ありがとうございました。

**経済・金融等に関する
講演等の依頼がございましたら、
次ページの連絡先にご連絡ください。**



地域と共に未来を創造する

(株) 四銀地域経済研究所

〒780-0823 高知市菜園場町1-21

Tel : 088-883-1152(代表)

Mail: shigincr@crux.ocn.ne.jp