



全国財務局長会議関連(平成30年1月31日開催)

地域の特徴的な動き

- I. 最近の九州財務局管内の経済情勢
- II. 九州財務局管内における人手不足の現状及び対応策について

平成30年1月
九州財務局

I. 最近の九州財務局管内の経済情勢

	前回(29年10月判断)	今回(30年1月判断)	前回比較	総括判断の要点
総括判断	緩やかに回復している	緩やかに回復している		個人消費は、百貨店・スーパー販売が回復しつつあるほか、コンビニエンスストア販売や家電販売が前年を上回るなど、全体として回復しつつある。生産活動は、海外需要等を背景に緩やかに回復している。雇用情勢は、有効求人倍率が高水準で推移するなど改善しているなかで、人手不足感が高まっている。

〔先行き〕

先行きについては、雇用情勢の改善が続くなかで、各種政策効果を背景に、景気が回復していくことが期待される。ただし、人手不足感の高まり等により回復に向けた動きに制約を及ぼす懸念があるほか、海外経済の不確実性など管内経済を下押しするリスクにも留意する必要がある。

	前回(29年10月判断)	今回(30年1月判断)	前回比較
個人消費	回復しつつある	回復しつつある	
生産活動	緩やかに回復している	緩やかに回復している	
雇用情勢	改善しているなかで、人手不足感が高まっている	改善しているなかで、人手不足感が高まっている	
設備投資	29年度は増加見通し	29年度は増加見込み	
企業収益	29年度は減益見通し	29年度は減益見込み	
企業の景況感	「上昇」超となっている	「上昇」超幅が拡大している	
住宅建設	回復しつつある	回復しつつある	

管内各県の経済動向

	30年1月判断	前回比較
熊本県	平成28年(2016年)熊本地震の影響が一部に残るものの、緩やかに回復している	
大分県	緩やかに持ち直している	
宮崎県	緩やかに持ち直している	
鹿児島県	緩やかに回復しつつある	

※1. 30年1月判断は、前回29年10月判断以降、30年1月に入ってから足下の状況までを含めた期間で判断している。

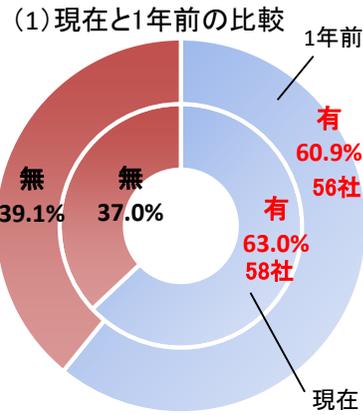
※2. 各項目の詳細については、冊子「全国財務局管内経済情勢報告概要」参照。

II. 九州財務局管内における人手不足の現状及び対応策について ~現状~

○人手不足感について、「有」と回答した企業は1年前と比べ+2社(58社)となるなど、企業の人手不足感は広がっている(60.9%→63.0%)。
 ○不足感は、正規・非正規問わず見受けられる。また、不足している人材について、正規・非正規ともに「営業・現業職員」が最も多い(正規:67%程度、非正規:84%程度)。
 ○人手不足の要因として「採用が進まない」(55%程度)、生じた負担として、超過勤務の発生等「従業員の負担増」(57%程度)を挙げる企業が多い。

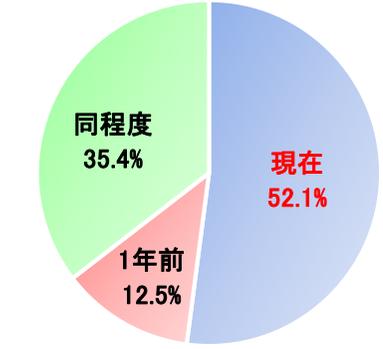
① 人手不足感

回答社数: 92社



1年前		現在		
有	→	有	51社	55.4%
有	→	無	5社	5.4%
無	→	有	7社	7.6%
無	→	無	29社	31.5%

(2) 現在と1年前の深刻度合いの比較



※(1)で「1年前」及び「現在」とともに「有」と回答した企業(48社)が対象(不明3社を除く)

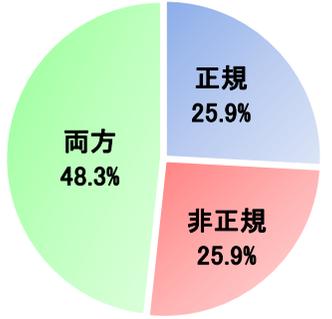
(3) 人手不足感を「無」とした理由

- 外国人実習生の活用促進。(大・その他の輸送用機械)
- 社員の処遇や職場環境の改善を図っており、他社と比べ好条件であることから人手を確保できている。(中堅・小売)
- 機械化を進めることにより対応している。(中小・業務用機械)
- 生産量の減少及び生産拠点の海外シフト。(大・自動車)
- 昨年度より中途採用を開始。(中小・窯業土石)

※(1)で「1年前」及び「現在」とともに「無」と回答した企業(29社)が対象

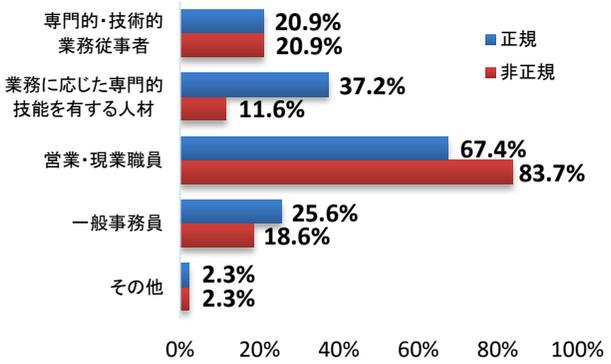
② 人手不足感 (正規/非正規別)

※①で現在、人手不足感「有」と回答した企業(58社)が対象



③ 不足している人材

(最大2項目回答)



※「正規」は②で「正規」または「両方」と回答した43社、「非正規」は②で「非正規」または「両方」と回答した43社がそれぞれ対象

④ 人手不足の要因と企業の負担

※①で現在、人手不足感「有」と回答した企業(58社)が対象

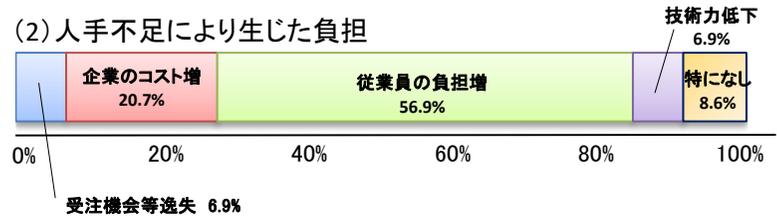
(1) 人手不足となった要因



「その他」の内容

- 平成28年(2016年)熊本地震の発生。(中小・不動産)

(2) 人手不足により生じた負担



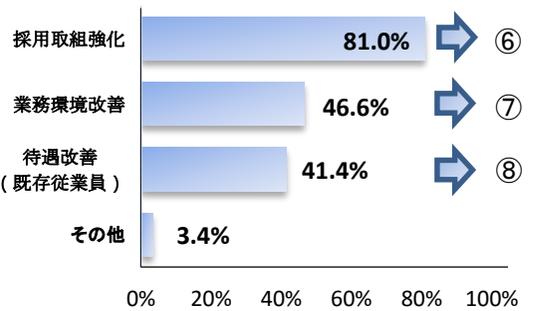
※補足
 「専門的・技術的業務従事者」とは、ICT技術者や各種法律職など、業種を問わず普遍的に発生する高度な業務を行う人材、「業務に応じた専門的スキルを有する人材」とは、介護福祉士など、業種特有の業務であり、専門的スキル・資格の保有を前提とした業務を行う人材を指す。

II. 九州財務局管内における人手不足の現状及び対応策について ~対応策(1)~

○人手不足解消に向けた取組みとして、「採用の取組強化」が最も多く(81%)、「業務環境改善」(47%程度)、「待遇改善」(41%程度)が続いた。
 ○採用に向けた取組みとして、「説明会等活動促進」を挙げる企業が多い(89%程度)。「女性・高齢者の採用促進」を挙げる企業も一定数みられる。
 ○業務環境改善に向けた取組みとして、「設備投資」(63%)や「業務プロセスの見直し」(70%程度)を挙げる企業が多く、その内容として、前者では「省力化・効率化投資」を、後者では、「業務の標準化・平準化」を挙げる企業が多い。

⑤ 人手不足解消に向けた取組み

※①で現在、人手不足感「有」と回答した企業(58社)が対象 (最大2項目回答)

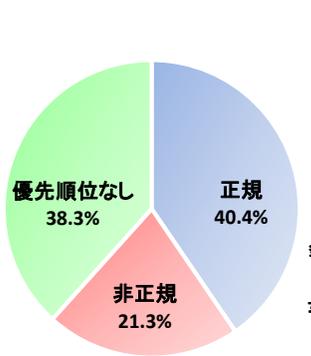


「その他」の内容
 ● グループ会社間での調整。(中小・情報通信機械)
 ● 請負業者への依頼、派遣社員の活用。(中堅・情報通信機械)

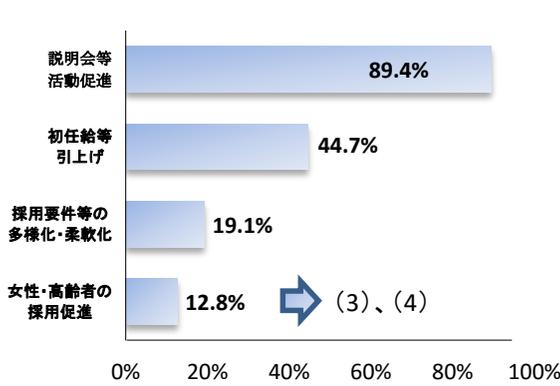
⑥ 採用に向けた取組強化

※⑤で「採用取組強化」と回答した企業(47社)が対象

(1) 採用の優先度合



(2) 採用に向け強化している取組み (最大2項目回答)



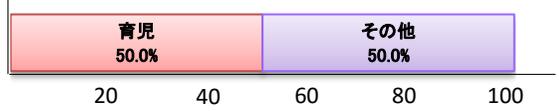
(3) 女性・高齢者の採用計画の進捗状況

※(2)で「女性・高齢者の採用促進」と回答した企業(6社)が対象



(4) 採用が進まない理由として考えられるもの

※(3)で「進んでいない」と回答した企業(4社)が対象

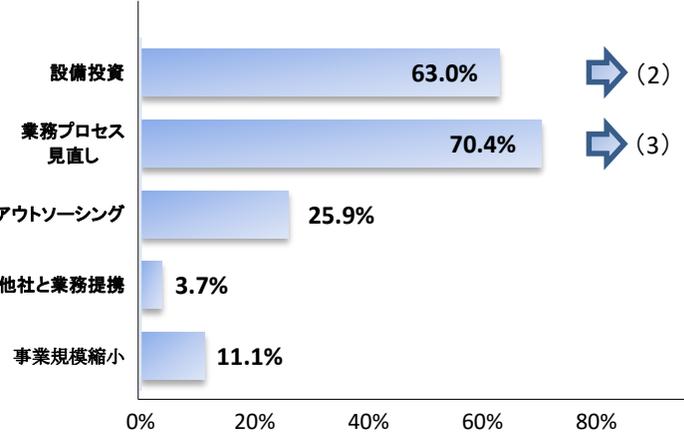


「その他」の内容
 ● 従来行っていなかった女性の現場職採用を開始したものの、工場という職場環境がネックとなり、応募が少ない。(大・鉄鋼業)

⑦ 業務環境改善に向けた取組み

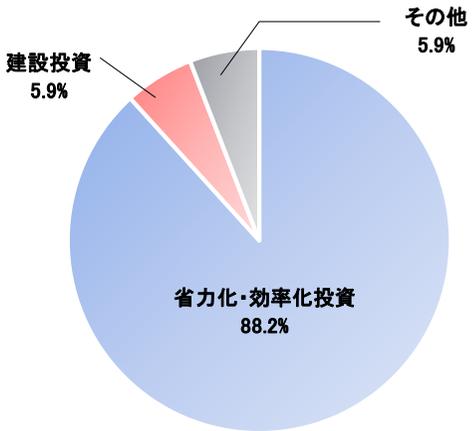
※⑤で「業務環境改善」と回答した企業(27社)が対象

(1) 具体的取組み内容 (最大2項目選択)



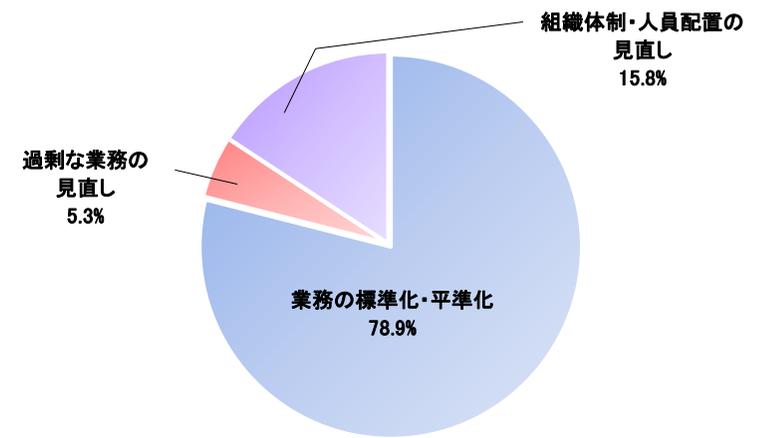
(2) 「設備投資」の内容

※(1)で「設備投資」と回答した企業(17社)が対象



(3) 「業務プロセス見直し」の内容

※(1)で「業務プロセスの見直し」と回答した企業(19社)が対象



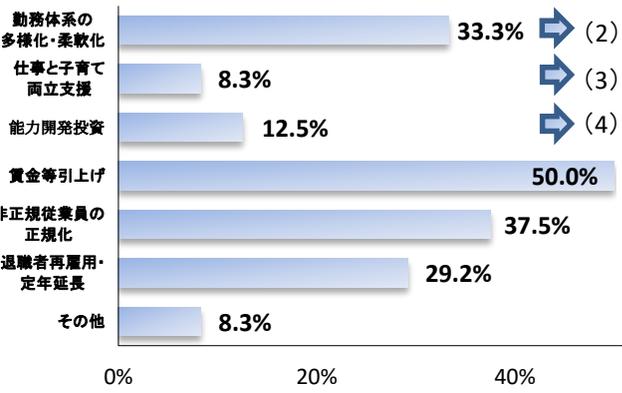
II. 九州財務局管内における人手不足の現状及び対応策について ~対応策(2)~

○既存従業員に対する取組み(待遇改善)として、「賃金等の引上げ」を挙げる企業が最も多くみられた(50%)。
 ○製品・サービス価格への転嫁について、価格競争力低下への懸念等を理由に、大多数の企業が「実施していない」と回答(79%程度)。

⑧既存の従業員に対する取組み

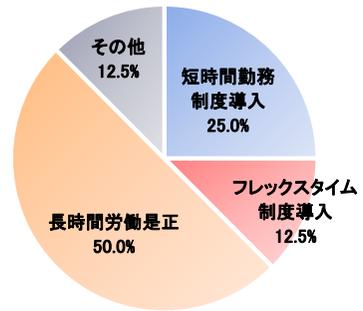
※⑤で「待遇改善(既存従業員)」と回答した企業(24社)が対象

(1) 具体的な取組み内容(最大2項目選択)



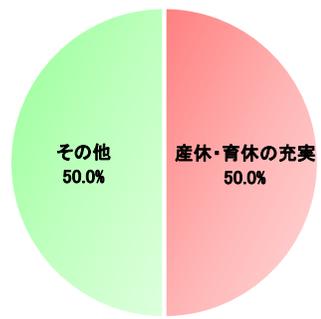
(2) 「勤務体系の多様化・柔軟化」の内容

※(1)で「勤務体系の多様化・柔軟化」と回答した企業(8社)が対象



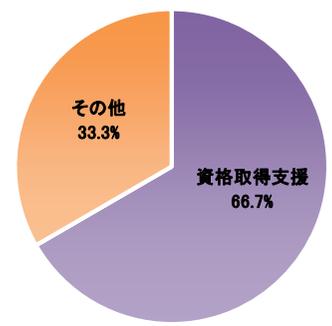
(3) 「仕事と子育て両立支援」の内容

※(1)で「仕事と子育て両立支援」と回答した企業(2社)が対象



(4) 「能力開発投資」の内容

※(1)で「能力開発投資」と回答した企業(3社)が対象



「その他」の内容
 ● 多忙な部門への人員異動を行い、業務の平準化を図る。(大・情報通信機械)

「その他」の内容
 ● 完全週休2日制の導入。(大・生産用機械)

「その他」の内容
 ● 配偶者出産休暇制度の新設。(中堅・食料品)

「その他」の内容
 ● グループ他社での研修に参加。(大・金属製品)

⑨製品・サービス価格への転嫁

※人手不足解消に向けた取組みにより生じるコストを製品・サービス価格に転嫁しているか質問。⑤に回答した企業58社が対象



価格転嫁を実施していない理由(企業の声)
 ○ 価格競争等から簡単に値上げとはいかない。(大・窯業土石)
 ○ 設備投資等の合理化推進により現状維持。(大・金属製品)
 ○ 業務の改善によりコストアップ分を吸収。(中堅・情報通信)
 ○ 転嫁したいが顧客離れを危惧。(中小・宿泊)

⑩具体的な取組み事例(企業の声)

- 地元スーパーとして知名度が高く、新規採用については予定どおり確保できている。特に年配の方(新入社員の両親、祖父母世代)には当社の評判はいい。(中小・小売)
- しっかりとしたビジョンを持ち、戦略的・計画的に事業に取り組んでいくことは人を集める上でも重要。また、積極的な情報の開示でより多くの人に自社を知ってもらうことが大切。(中小・金属製品)
- 当社の給与水準は他社及びグループ会社に比べて高くないため引き上げていく必要があり、数年前に給与体系を見直した。また週休2日制とし、生産性の向上を目指している。(大・生産用機械)
- パート社員は、単なる賃上げだけでは集まらず、むしろ弾力的な勤務時間や託児所の設置など福利厚生面での対応を求めていると認識。また、いかに働く喜びを感じてもらえるかという観点から、各種コンテストを開催している。優秀者に社長表彰を行うことで技術向上やモチベーション維持を図っている。(中小・小売)

II. 九州財務局管内における人手不足の現状及び対応策について ～当局ヒアリング等の結果①～

ヒアリング先

	管内計	熊本	大分	宮崎	鹿児島
製造業	2	1	1	-	-
非製造業	16	11	1	3	1
合計	18	12	2	3	1

(注) 非製造業には、業界団体3団体を含む。

	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	1	1	-
非製造業	1	1	11
合計	2	2	11

【製造業】 金属製品、生産用機械

【非製造業】 建設、運輸、小売、
宿泊、飲食、福祉

【業界団体】 建設、運輸、医療

1. 人手不足の状況

人手不足の現状 (アンケート結果より)

○ 「専門的業務に従事する者」が不足と回答

	正規	非正規
製造業	その他製造	食料品
非製造業	陸運、広告、宿泊	小売

○ 「業種に応じた専門的スキル・資格を有する者」が不足と回答

	正規	非正規
製造業	金属、生産用機械	食料品
非製造業	農林、建設、陸運	広告、陸運

○ 「営業・現業職員」が不足と回答

	正規	非正規
製造業	窯業土石、鉄鋼、 金属、その他製造	食料品、金属、 生産用機械、 その他製造
非製造業	農林、建設、卸売、 飲食・サービス、 宿泊	農林、飲食・サービス、 陸運、宿泊

人手不足に陥っている 背景・要因

● 賃金等が好条件な、大都市圏に新卒等を取られている(人手不足が正規社員にも波及する傾向)。

- 高校卒業生の約半数を県外の企業に持っていかれ、残りの半数を県内各社で奪い合う構図。(宿泊)
- 就職希望者のうち地元に残るのは3割程度。(運輸)

● 首尾よく新規採用できても、採用数以上に団塊の世代が大量に退職。

- 定年退職者の数を上回る新規採用ができなくなっている。(宿泊)
- 就業者の約4割が60歳以上の高齢者である一方、29歳以下の若者は1割未満。5年経つと高齢者は一斉に業界から退出する。(建設)

- ・ 運転手や現場監督者が必要な陸運、建設などで、専門的業務/業種に応じた専門的スキル・資格を有する者が不足。
- ・ 接客要員が必要な飲食・サービスや宿泊などで、営業・現業職員が正規・非正規いずれにおいても不足。等

人手不足に伴う 事業への影響

● 人手の頭数が絶対的に不足。

- 近隣(鹿児島県の地方都市)の中小旅館・ホテルなどには、70歳になったため当社をやめてもらったパートを雇うケースもあり、本当の高齢者を雇わないと業務が回らない状況にある。(宿泊)
- 人手不足の深刻化のため、様々な業種でベトナム人等の外国人技能実習生を活用又は検討中。(多数)

● 事業拡大が実行できない。

- 人手が確保できないから店を出せない、人手があれば出店したいという話をよく聞く。人手が足りているのは1割程度ではないか。(飲食)

II. 九州財務局管内における人手不足の現状及び対応策について ～当局ヒアリング等の結果②～

2. 人手不足に相当程度対応できている企業の特徴

➤ 中小企業であっても経営のマネジメント力(経営戦略・事業計画の策定・実行能力)に優れ、収益確保のためのビジネスモデルを構築

(1) 人手不足対策にはコストが嵩む(→収益確保の必要性)

- ① 賃金の引き上げ
- ② 生産性向上のための省力化投資
- ③ 従業員の多能工化のための人的投資
- ④ 採用活動強化のための経費 等
(大手就職サイト活用の場合、数百万円に達するケースも)

(2) 経営能力の重要性(総論)

人手不足への踏み込んだ対応は、個別施策(賃金の引上げ、省力化投資等)の次元である以上に、収益を上げるための経営の総姿(経営戦略・事業計画や、企業価値・生産性向上)ができているかといった、より大きな経営能力の次元に帰着する印象

経営者が主導して、経営理念を整理の上、SWOT分析に基づき、もれなく・ダブリなく(MECEに)、収益を上げるための打ち手を案出し、PDCAを回すことで、打ち手を精緻化。
(→ ①持続的な収益確保の可能性が向上。②こうした手法を採れる中小企業は2～3割程度に過ぎないとの声も)

- 人を集める上では、会社の経営理念(業務の社会的意義等)や安定性・将来性について外部への効果的な発信が重要。そのためには、しっかりしたビジョンを持ち、戦略的・計画的に事業に取り組んでいくことが肝要。【金属製品】
- 所謂「ブルーオーシャン」の世界で事業展開し、競争力を確保するため、他社との事業差別化を図ることが肝要。そのため、清掃業において、最新技術の導入と接客技術の徹底的な向上を組み合わせる事業モデルを構築。【清掃サービス】

(2) 経営能力の重要性(各論)

$$\text{収益} = \text{売上} (\text{①単価} \times \text{②数量}) - \text{③コスト}$$

① 製品・サービスのブラッシュアップ・経営革新による付加価値・単価向上

- 多様化する顧客ニーズにカスタマイズした製品を開発していく。服でいうイージーオーダー。小ロットでの生産にも対応し、特許取得と併せて差別化を図る。【金属製品】
- 環境先進国であるカナダで世界最先端の技術を学ぶと同時に、社員教育を徹底し接客態度の改善に注力。付加価値の高いサービスを提供し、顧客満足度を上げることで単価の見直し交渉を実施。現在のところすべて順調。【清掃サービス】

② 新たな販路開拓(潜在的な販路の創出を含む)

- リーマンショック後に清掃委託契約の打ち切りが相次いだ際導入した「清掃コンサルタント事業」は、現在売上が会社全体の20%を超えるまでに成長。【清掃サービス】

③ 経費削減の工夫・徹底

- 現在の運送業界の動向を見ると、運搬費の上昇は必至。異なる地域の同業者間での業務アライアンスを構築し、互いの工場で製造した製品をOEM納品し合えれば、遠隔地への納品に際し運搬費の削減につながる。【金属製品】
- 受注から納品完了まで一貫して確実に工程管理する態勢を整え、従来から常態化していた納期遅れを解消。その結果、不要な経費を削減することができ、長年続いていた赤字から脱却できた。【生産用機械】

(3) 働き方改革にも注力

- 新卒の若者は、①賃金、②仕事のやりがいや会社の将来性、に加えて、③労働環境(週休2日制、定時退社等)を重視する傾向。
- このため、正規従業員の確保に当たっては、働き方改革にも注力。

3. 先進的な人手不足の解消策及び効果 ～ 具体的事例 ～

労働条件の改善と経営理念等の
明確な発信により、人材確保に成功

ムーンムーン(株)

(熊本県熊本市／中小企業 社員数10名)
【睡眠関連商品(光で起こす目覚まし時計等)の企画・販売】
※ H28年度中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社」
選出企業

取組内容

○ 労働条件の思い切った改善

プログラマーの賃金を東京並みの水準とするほか、
プレミアムフライデーの導入、定時勤務や年休完全消
化を推進。

○ 「尖った」情報発信による人材募集

民間就職情報サイトは既定のフォーマットに縛られる
ため、自由度の高い「Facebook」を活用し、経営理念
や採用方針を自在に発信して求人を募集。

【Facebookで発信している採用方針等(抜粋)】

「非常識を常識にイバートする」とい
う考えのもと、今はまだ非常識な商
品やサービスを将来は常識となるよう
な仕事をしています。

…下記資料をお読みになられてワ
クワクする方のみ応募フォームに
ご記入ください。

高待遇ですが、成長意欲がない人
は付いてこれません！

ムーンムーンの社員像
・仕事と家庭はどちらも高い
水準で両立できる
・読書(1か月最低5冊・書籍
代、読書手当あり)
・現状維持ではなく成長させ
ていけているか
・ビジョンや理念を理解して
いる
・ファッション、足元が綺麗

効 果

○ 十分な応募人員を確保(人手不足感なし)

5年後の事業拡張を見据え、年間約20名の採用を予
定している中、募集一人当たり12～13名の応募。

○ 人材のミスマッチ回避

経営理念等を理解した人が応募してくるため、人材
のミスマッチが生じにくい。

既存社員への人的投資強化により、ダイ
バーシティ経営を実現し、人手不足に対応

(株)グローバル・クリーン

(宮崎県日向市／中小企業 社員数62名)
【清掃業、クリーンコンサルティング等】

※ H28年度経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」及び
中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社」選出企業

取組内容

○ 既存社員の十全な活用

女性・高齢者・障がい者の区分をなくし、誰もが主要
業務を担えるよう育成(独自の人材育成プログラム)。

○ 労働環境の整備(「制度より風土」)

1つの役割について最低2～3名が常時代理できる
体制(ジョブローテーション)を構築。

効 果

○ 職場定着率の向上

以前の職場で馴染めなかった者が生き活きと労働。
定着率も向上したほか、相互に支え合う職場を実現。

○ 仕事の量・質ともに向上

労働環境を整備し、チームによる業務体制を構築し
たことにより、処理できる仕事量が増加。女性特有の目
線の効果もあり、清掃の仕上がりがよくなった。

AI/IoTを導入することで、人手不足を抜本
的に解消し、収益機会を拡大

大東商事(株)

(熊本県熊本市／中小企業 社員数91名)
【産業廃棄物の収集処理、家屋解体等】

取組内容

○ 最新設備による省力化投資の実行

廃棄物の供給・選別・分別の一連の作業(=熟練と
根気を要する)を、AI/IoTの導入により自動で行う、大
規模な設備投資を実行。

実行に際しては、メインバンクが事業計画策定及び
資金手当て等を支援。

(設備投資の概要)

- ・ AI(画像認識機能)を用いた「廃棄物自動選別機」を
導入し、24時間稼働の正確な分別処理を可能に。設
備投資額は7.2億円。
- ・ IoTの導入により、円滑な作業に支障が生じないよ
う、ラインを自動制御し、常に最適な稼働状態を確保。

効 果

○ 省力化及び生産性向上

従来の1勤務(8時間)7名体制から2名での対応が可
能に。また、処理能力も7割増加(65t/日→110t/日)し
たほか、分別能力・稼働率の向上により利益率が大幅
に改善。

○ 若手職員の職場定着

最新設備の導入により既存職員のモチベーション向
上に繋がり、年に2～3人辞めていた若者が定着。

○ 新たな収益機会の拡大

選別能力の向上により、地公体の家庭ごみ処理事業
などへの対応も可能に(30年度は1団体の事業を応
札)。