

沖縄の地域企業・経済の発展、地方創生
に向けた金融仲介機能の高度化戦略

〈中間報告〉

令和元年 6 月 17 日
金融仲介・地方創生高度化推進会議



目次

I. はじめに	1
II-1. 沖縄の金融経済等に係る状況	2
II-2. 沖縄の地域企業・経済の発展、地方創生に向けた金融仲介機能の高度化戦略(高度化のポイント)	5
1. 中小企業の生産性向上	6
(1) 金融機関の伴走型本業支援	6
(2) 中小企業自らの生産性向上等	7
(3) キャッシュレスの推進	8
(4) ICT等新たな技術の活用	9
2. 創業支援	10
3. 事業承継	12
4. 地方創生に向けた金融機関、中小企業支援機関、地方公共団体及び国の機関等との連携	13
III. 今後の議論に向けて	14
1. 金融仲介機能高度化戦略の重点フォローアップ地域	14
2. 今後の議論に向けて	15
<資料>	
金融仲介・地方創生高度化推進会議 メンバー名簿	17
金融仲介・地方創生高度化推進会議開催実績	18
金融仲介・地方創生高度化推進会議 議事要旨(第1回～5回)	19
「生産性向上に向けた具体的な取り組み事例」 (日本銀行那覇支店 2019年2月1日公表)	30
「キャッシュレス・消費者還元事業」	43
沖縄県内の地域別観光訪問者数 (H21⇒H29)	44

【本文で使用される金融機関の分類、略称の定義】

- ・金融機関等 : 琉球銀行、沖縄銀行、沖縄海邦銀行、コザ信用金庫、鹿児島銀行、
沖縄振興開発金融公庫、沖縄県信用保証協会
- ・金融機関 : 琉球銀行、沖縄銀行、沖縄海邦銀行、コザ信用金庫、鹿児島銀行、
沖縄振興開発金融公庫
- ・地域金融機関 : 琉球銀行、沖縄銀行、沖縄海邦銀行、コザ信用金庫、鹿児島銀行
- ・地域金融機関等 : 琉球銀行、沖縄銀行、沖縄海邦銀行、コザ信用金庫、鹿児島銀行、
沖縄県信用保証協会
- ・沖縄公庫 : 沖縄振興開発金融公庫

I. はじめに

本報告は、沖縄の地域企業・経済の発展、地方創生の実現に向け、官民が一体となって取り組む事項や金融仲介機能を高度化する戦略について、沖縄県内の金融機関等、有識者、行政機関が会して行った「金融仲介・地方創生高度化推進会議」の5回にわたる論議を取りまとめたものである。

最近の沖縄経済は、企業の景況感、雇用、入域観光客数などの経済指標をみると、本土復帰以降、最高の水準にあるが、労働生産性が全国水準より低いなどの課題も多く、県内企業においても、経営改善や事業再生、事業承継等の経営課題に直面する企業が多数存在している。

こうした企業の中には、経営戦略の策定、それを実現するための人材確保や適切なファイナンスなどについて助言を受けることにより、経営課題を解決できる企業も多いと考えられる。

このため、県内の金融機関においては、取引先企業への対応として、経営課題の的確な把握及びその解決に資する方策やファイナンスの提供が期待されている。さらに、キャッシュレスやICTといった新しい技術を活用した本県の条件不利性の克服も期待されている。

また、企業においても、経営の透明性を確保する等の取組みが金融仲介機能の高度化のために期待されているほか、沖縄総合事務局等の国の機関及び地方公共団体においても、地域の実態を十分に把握し、実態に合わせた政策対応及び地域金融機関との対話・連携を行うことが必要である。

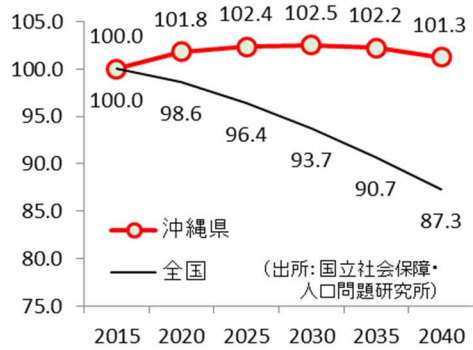
このように、企業、金融機関等、国の機関等が戦略的に必要な取組みを進めることが、金融仲介機能の十分な発揮に繋がると期待される。

ひいては、企業の生産性向上が図られ、地域経済の発展・地方創生に波及するといった好循環を作り出していくことが重要である。

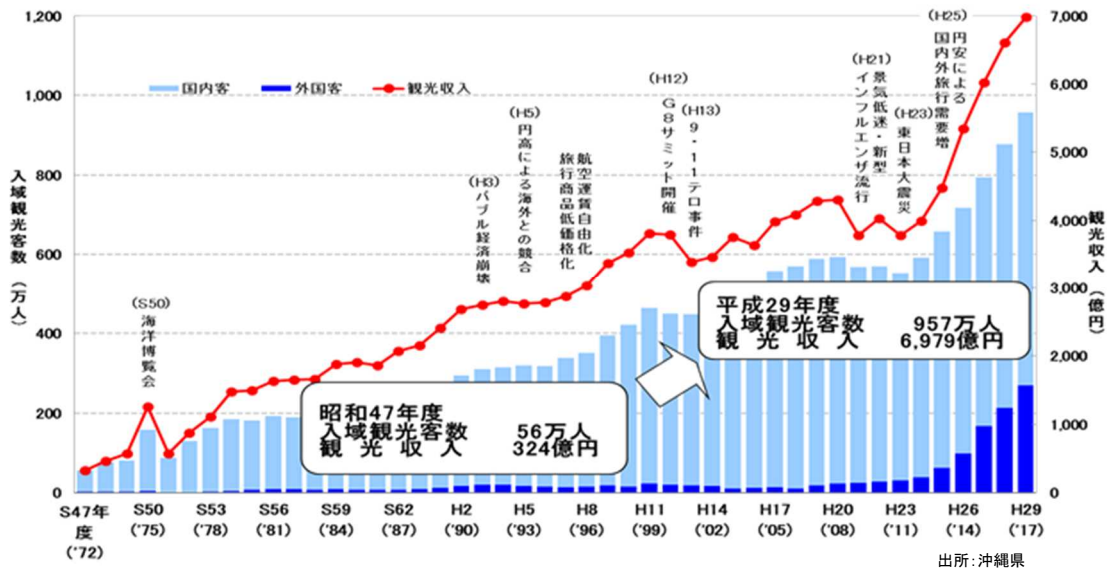
II-1. 沖縄の金融経済等に係る状況

沖縄県における経済の状況をみると、県の将来人口推移は 2030 年まで増加が続き、2040 年でも 2018 年比で 101.3%と全国とは対照的に推移することや、入域観光客数が H29 には 5 年連続過去最高の 958 万人となったほか、観光収入についても 5 年連続過去最高の 6,979 億円となるなど、好調な経済環境となっている。

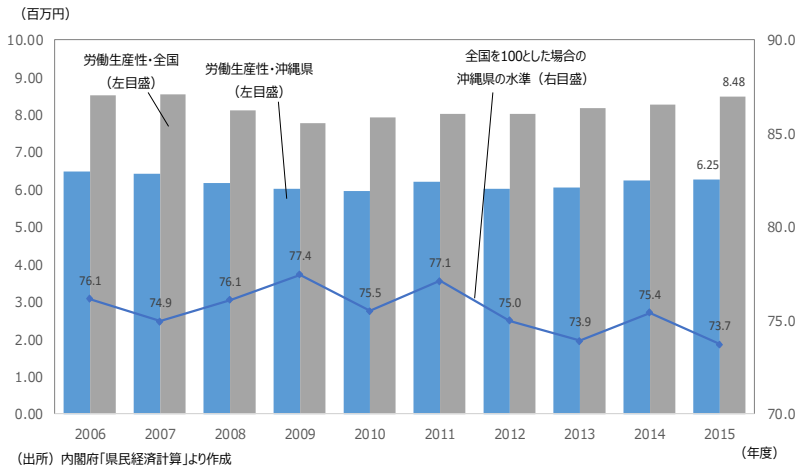
○ 将来人口推計(2015年=100)



○ 入域観光客数と観光収入の推移



その一方、県の労働生産性は全国平均の 7 割程度の水準となっており、ほとんどの産業分野において都道府県別で最下位レベルであることから、生産性の向上が課題である。

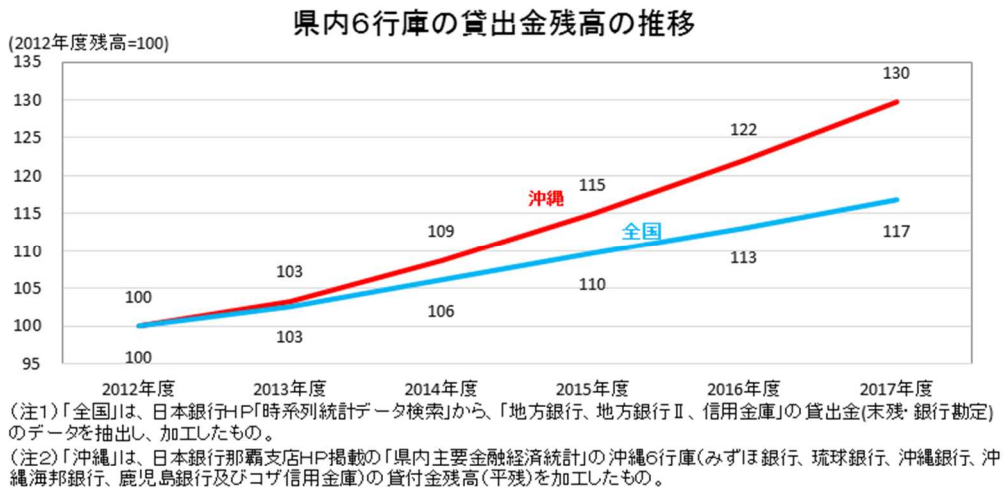


※労働生産性＝県内総生産÷就業者数で算出

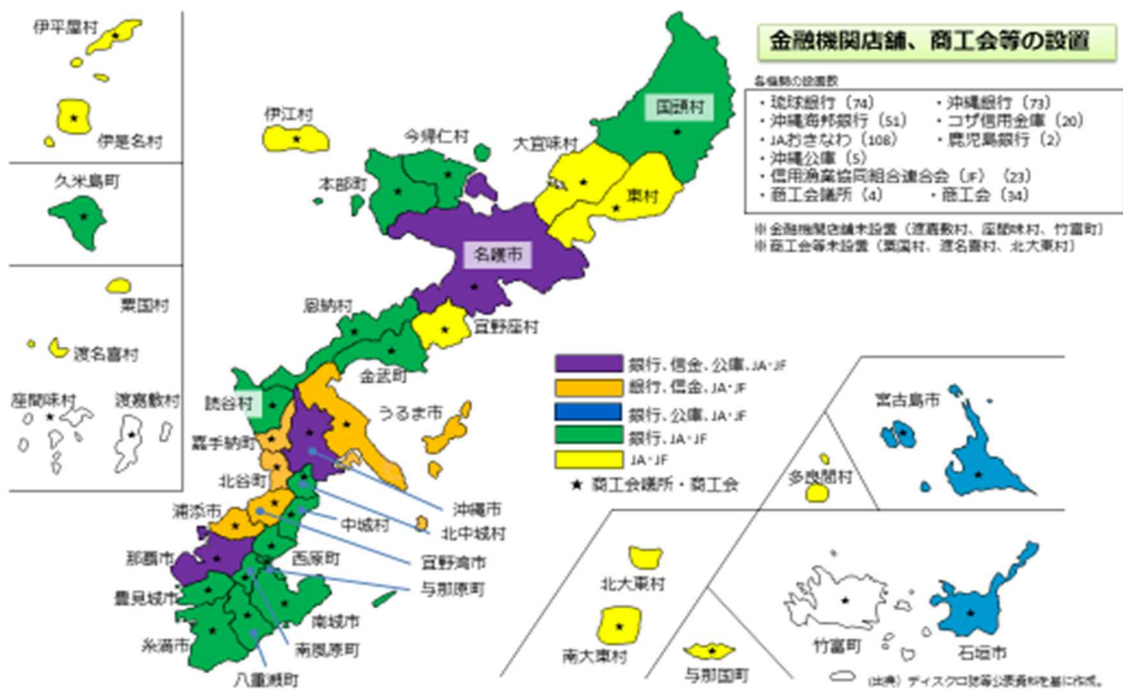
全産業	農林漁業	建設業	製造業	運輸業	卸業・小売業	宿泊・飲食サービス業	医療・福祉	その他サービス業
47位	43位	34位	46位	47位	39位	11位	44位	29位

(出所: 経済センサス活動調査 2016 年)

- 県内6行庫の貸出金残高の推移をみると、拡大する経済環境を反映し、直近5年間では全国を上回り、2012年度に比べて1.3倍と大きく伸長している。

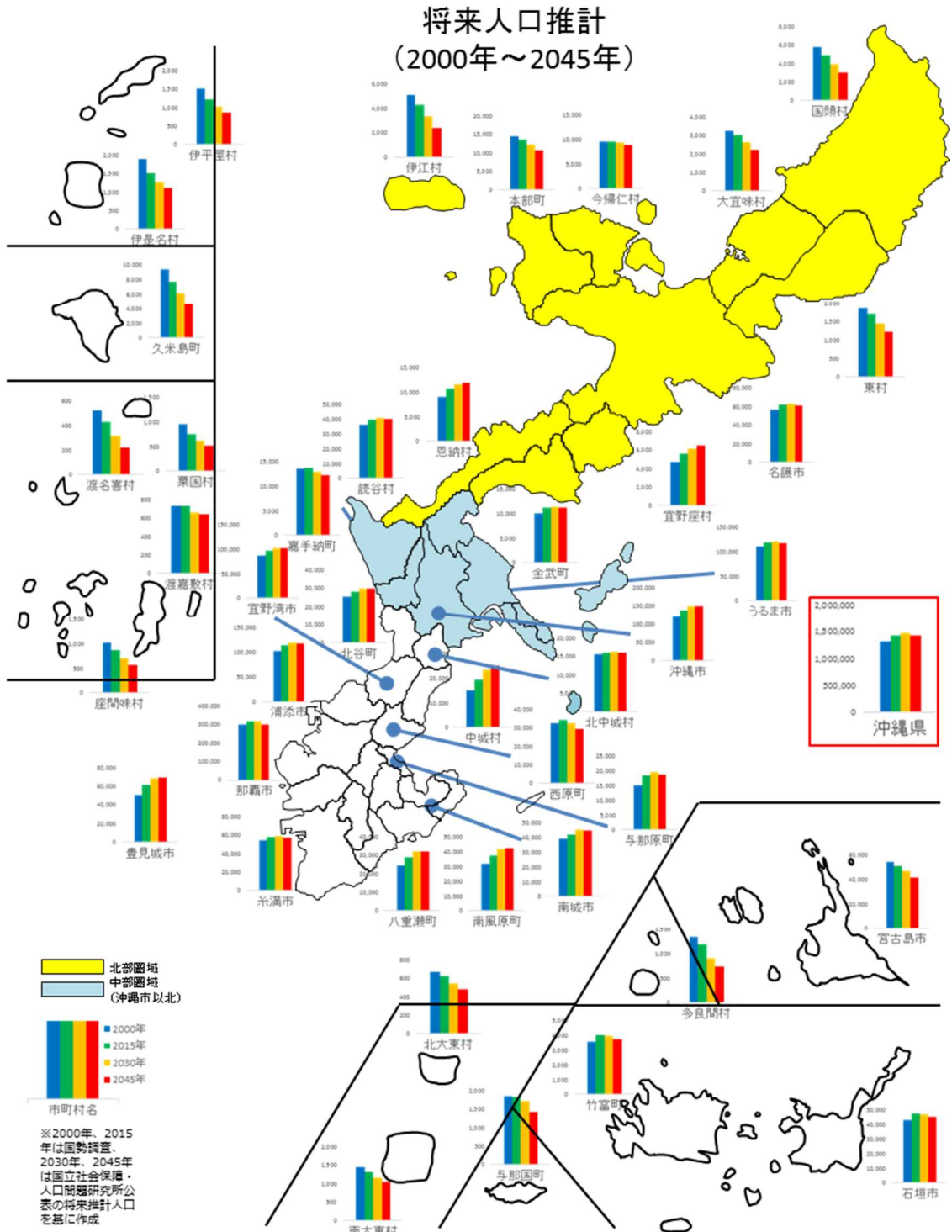


- 県内の金融機関店舗の配置状況は、県内41市町村のうち、北部離島に所在する15町村¹には銀行・信用金庫の店舗が所在しておらず、このうち、3町村²においてはJA・JFの店舗も所在していない。



¹ 大宜味村、東村、宜野座村、伊江村、渡嘉敷村、座間味村、粟国村、渡名喜村、南大東村、北大東村、伊平屋村、伊是名村、多良間村、竹富町、与那国町
² 渡嘉敷村、座間味村、竹富町

○ 県内の将来推計人口は、北部、宮古圏域等の減少が推定されている。



Ⅱ-2. 沖縄の地域企業・経済の発展、地方創生に向けた金融仲介機能の高度化戦略(高度化のポイント)

1 中小企業の生産性向上

(1) 金融機関の伴走型本業支援

- ・ 金融機関がメイン取引先に本業支援(営業キャッシュフローの増強等)を伴走型で実施し、企業の生産性向上を後押し。

(2) 中小企業自らの生産性向上等

- ・ 中小企業にとって導入が容易なクラウド会計ソフト等の活用により、生産性を向上。更に金融機関が当ソフトを活用することにより効果的な融資モニタリングを推進。

(3) キャッシュレスの推進

- ・ キャッシュレスを推進し、販売機会の増加や現金のハンドリングコストの削減等を通じ、企業の生産性を向上。

(4) ICT等新たな技術の活用

- ・ WEB カメラ等のICTを活用した融資・経営相談等をする仕組みを導入し、立地の条件不利性を克服する金融包摂を実現。

2 創業支援

- ・ 沖縄公庫及び地域金融機関等の協調融資商品を創設することにより、沖縄公庫が持つ創業計画等の作成をサポートするノウハウと地域金融機関等による業況把握や経営上の相談等のモニタリング機能を融合し、創業支援態勢の充実を実現。

3 事業承継

- ・ 沖縄県事業承継ネットワーク事業により掘り起こされた事業承継ニーズに対し、金融機関等を基軸とする伴走型本業支援を実施することにより、事業承継問題の解決を着実に実現。

4 地方創生に向けた金融機関、中小企業支援機関、地方公共団体及び国の機関等との連携

- ・ 金融機関、中小企業支援機関、地方公共団体及び国の機関等の強みを発揮できるネットワークの構築を図り、沖縄総合事務局はそのブリッジ役として、必要な政策対応(予算措置やセミナー開催等を通じたオープンイノベーションの創出等)を行うなど地方創生に積極的に貢献。

1. 中小企業の生産性向上

(1) 金融機関の伴走型本業支援

金融機関がメイン取引先に本業支援(営業キャッシュフローの増強等)を伴走型で実施し、企業の生産性向上を後押し。

県内金融機関では、取引先企業の事業内容やその将来性なども適切に評価する、いわゆる「事業性評価」に基づく融資や顧客企業向けの本業支援(生産性向上)の取組みが進められている。

既にこのような事業性評価に基づく無担保無保証融資も一部の金融機関では積極的に進められている。

こうした取組みを更に高度化するためには、

- ① 中小企業の経営者と対話を多く重ねることでリレーションを適切に構築
- ② 企業の財務・業務フロー・商流まで含めた事業を理解
- ③ 事業の内容や成長可能性等を評価(事業性評価)
- ④ 経営課題に対する適切な解決策を伴走型で提案・実行支援(日本銀行那覇支店調査の生産性向上事例も参考にしつつソリューションを提供)

を伴走型で実施することにより、企業の本業である営業キャッシュフローの増強、生産性(付加価値)向上を実現していく取組みを組織的・継続的に実践することが重要である。

なお、こうした取組みを金融機関が市町村等の地方公共団体や、中小企業の支援団体の基軸(ハブ)となって、企業支援を行うことが期待される。

こうした取組みにより、過度な担保・保証に依存した融資からの脱却や本県の地域企業・経済の持続的成長と地方創生に大きく貢献することに繋がります。同時に金融機関の持続的なビジネスモデルの確立にも貢献すると考えられる。

(2) 中小企業自らの生産性向上等

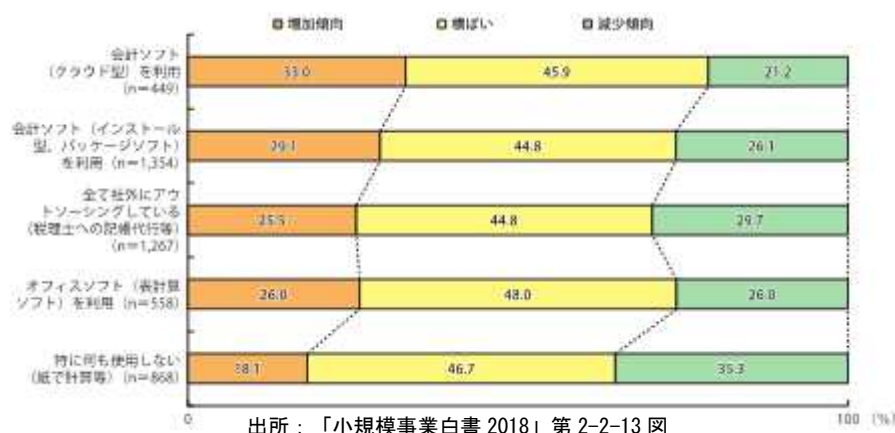
中小企業にとって導入が容易なクラウド会計ソフト等の活用により、生産性を向上。更に金融機関が当ソフトを活用することにより効果的な融資モニタリングを推進。

① 管理会計による業務効率化

小規模事業白書によると、直近3年間の経常利益額の傾向(財務・会計業務におけるITの導入状況別)は、特にクラウド型の利用者において、経常利益額の増加傾向が最も高くなっている。

このため、クラウド会計ソフトを活用し、リアルタイムに財務状況(利益源泉、経費内訳等)を把握し、機動的に業務プロセスの見直しに活用するといった管理会計の実施、若しくは会計業務の省力化や初期導入・維持管理コストの低廉化

による業務効率化に繋げ、生産性の向上を図ることが期待される。



② 融資モニタリングの高度化

金融機関においては、多数の取引先を抱えており、取引先の財務データの取得事務の効率化及び分析の高度化が課題となっている。

このため、クラウド会計ソフトを活用し、財務データを中小企業・金融機関間で共有することにより、データ入手の手続きを軽減するスキームを導入することが考えられる。

こうしたスキームにより中小企業経営の透明性が高まることで、担保・保証に過度に依存しない融資の促進に繋がるものと考えられるほか、取引先企業の財務分析の高度化も可能となり、本業支援の充実も期待される。

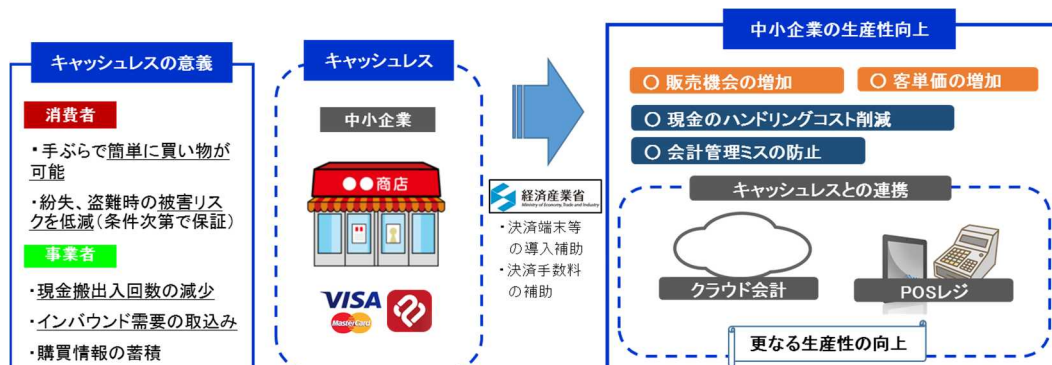
(3) キャッシュレスの推進

キャッシュレスを推進し、販売機会の増加や現金のハンドリングコストの削減等を通じ、企業の生産性を向上。

地域金融機関等の積極的なキャッシュレス推進³の結果、本県のクレジットカード決済割合は他県に比べて高くなっている。今後とも、地域金融機関においてはそれぞれの事業戦略に基づいたキャッシュレス環境の整備に取り組み、中小企業における販売機会の増加や現金のハンドリングコストの削減等を通じた生産性を向上する取組みが期待される⁴。

なお、クラウド会計やPOSレジは、キャッシュレスとの親和性もあり、連携して活用することが生産性の向上に効果的である。

例えば、クラウド会計とキャッシュレスとの連携により小口現金の手間をなくすことによって人手不足の解消に寄与することができる。あるいは、モバイルPOSでキャッシュレス対応を行えば、初期の導入費用を抑えることができ、金額の入カミスを防げるため、正確でスピーディーな顧客対応に繋がられる。このようにキャッシュレスと連携することによる相乗効果が期待でき、中小企業の更なる生産性の向上が期待できる。



³ 県内地域金融機関のキャッシュレスの取組みについては、琉球銀行が離島の観光協会等とカード加盟店サービスについて提携し、各島内でのキャッシュレス決済環境を整える取組みを進めているほか、沖縄銀行では「おきぎん StarPay」、コザ信用金庫では「Origami Pay」の普及を進めていくこととしている。

琉球銀行におけるキャッシュレスの取組みは、まち・ひと・しごと創生本部事務局から地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取組事例 (31年3月)」として表彰・掲載された (別添資料)。

⁴ 2019年度に政府で実施される「キャッシュレス・消費者還元事業」を活用することが有効と考えられる (別添資料)。

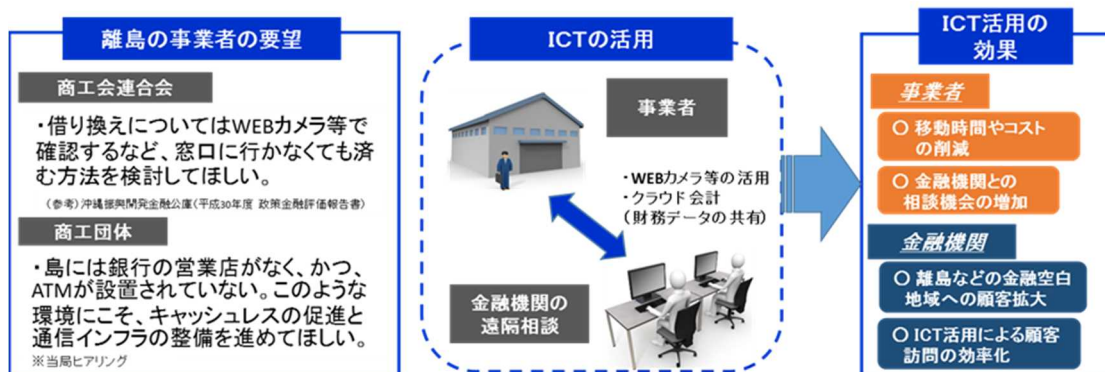
(4) ICT等新たな技術の活用

WEB カメラ等のICTを活用した融資・経営相談等をする仕組みを導入し、立地の条件不利性を克服する金融包摂を実現。

前述のとおり、県内においては、金融機関の店舗が所在していない市町村が多いほか、都市部の渋滞が慢性化しているなど、沖縄県は立地の条件不利性を抱えている。

現に離島の事業者から、金融機関とのインターネットを使った融資相談等の要望が見受けられる。

従って、通信情報技術(ICT)を活用した融資・経営相談等の仕組みの導入により、金融機関の店舗までの移動時間やコストを削減する取組みを検討することが重要である。具体的には、WEBカメラ等のICTの活用により、企業と金融機関との相談機会の増加や移動時間等の削減効果が見込まれ、立地の条件不利性を克服する金融包摂の実現に寄与すると考えられる。



2. 創業支援

沖縄公庫及び地域金融機関等の協調融資商品を創設することにより、沖縄公庫が持つ創業計画等の作成をサポートするノウハウと地域金融機関等による業況把握や経営上の相談等のモニタリング機能を融合し、創業支援態勢の充実を実現。

① 創業時の支援態勢

地域金融機関と沖縄公庫の創業融資⁵の実績を比較すると、事業者数では沖縄公庫が多い。

これを業種別にみると、公庫は地域金融機関に比べ、飲食サービス・宿泊業など、いわゆるサービス関連産業への融資が多いという特徴がある。

従って、地域金融機関においては、サービス産業等への創業計画等の作成サポートといった、創業時の支援態勢の構築が課題となっている。

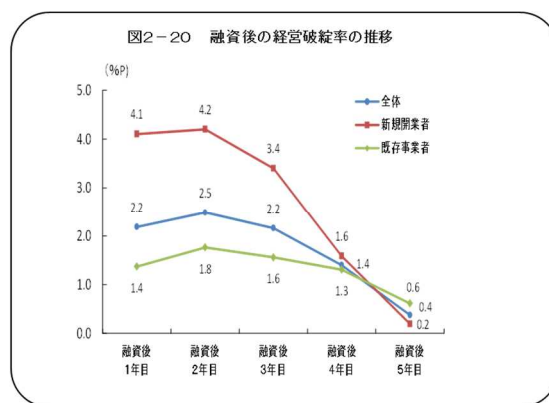
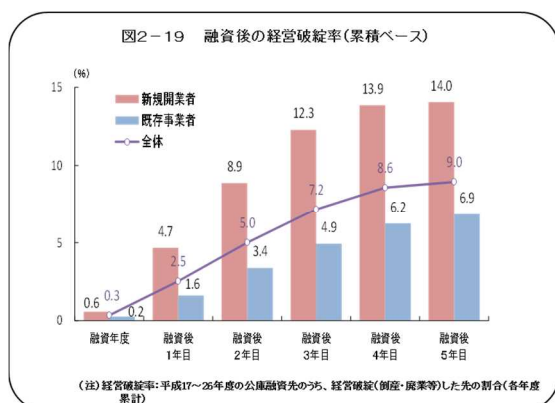
○. 業種別創業融資実績



⁵ ここでは「創業前または創業後1年以内の事業所への融資」を指す。

② 創業融資後の支援態勢

沖縄公庫の創業融資のデータを見ると、融資後5年目までの経営破たんした先の割合(累積ベース)は、新規は年平均 2.8%、既存は同 1.4%と新規が既存を大きく上回っており、融資後の業況把握や経営上の相談等によるモニタリング体制の構築が課題となっている。



出典:「沖縄公庫レポート(沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状 2015)」

③ 創業支援態勢の充実

上記①及び②を踏まえ、沖縄公庫及び地域金融機関等の協調融資商品を創設⁶⁷⁸することにより、沖縄公庫が持つ創業計画等の作成をサポートするノウハウと、地域金融機関等による業況把握や経営上の相談等によるモニタリングを融合した取組みを実施することが重要である。

こうした取組みを進めることで、创业者の持続的な創出につながり、地域経済の発展に貢献できると考えられる。

6 日本政策金融公庫では、平成30年9月末時点で、214機関と288商品を創設している。

7 コザ信用金庫と沖縄公庫では、令和元年5月31日付で協調融資商品を創設している。

8 沖縄海邦銀行と沖縄公庫では、令和元年6月17日付で協調融資商品を創設している。

3. 事業承継

沖縄県事業承継ネットワーク事業により掘り起こされた事業承継ニーズに対し、金融機関等を基軸とする伴走型本業支援を実施することにより、事業承継問題の解決を着実に実現。

中小企業の事業承継については、日本企業全体の約3割で後継者未定という試算が中小企業庁より示されている⁹。

こうした中、県内企業においても、企業経営者の高齢化が進んでおり、事業承継の必要性が高い時期を迎えようとしているところ、民間調査会社の調査結果によると、8割余りが後継者不在となっており、本県は都道府県の中で最も高い不在率となっている。

既に沖縄県事業承継ネットワーク事業¹⁰に基づく事業承継診断等の取組みが実施されているが、この取組みを着実に実施するとともに、診断後に金融機関等が本業支援を軸に伴走型でフォローアップしていくことが事業承継問題の解決に向けて重要である。¹¹

さらには、事業承継に際し、現経営者の保証契約の存在が隘路となっている場合には、「経営者保証に関するガイドライン」に基づいて保証解除の可能性を検討することも期待される。

2017後継者不在率上位都道府県

県別	後継者不在率		60歳以上不在率	
	不在率	順位	不在率	順位
沖縄県	84.3%	1	72.2%	1
山口県	76.4%	2	59.5%	2
北海道	74.0%	3	59.1%	3
神奈川県	74.0%	4	58.1%	4
広島県	73.4%	5	55.9%	6
鳥取県	72.6%	6	55.0%	7
高知県	72.4%	7	56.3%	5
埼玉県	71.3%	8	52.8%	10
愛知県	71.1%	9	50.1%	15
大阪府	71.0%	10	52.2%	11

出典：帝国データバンク「後継者問題に関する沖縄県企業の実態調査」（2017年度）

⁹ 未来投資会議構造改革徹底推進会合 第1回「地域経済・インフラ」会合（平成29年10月12日）

¹⁰ 平成30年～令和4年（5年間）を集中実施期間とし、診断実施機関によりプッシュ型事業承継診断を実施。（診断実施機関：金融機関、商工会議所、商工会等）

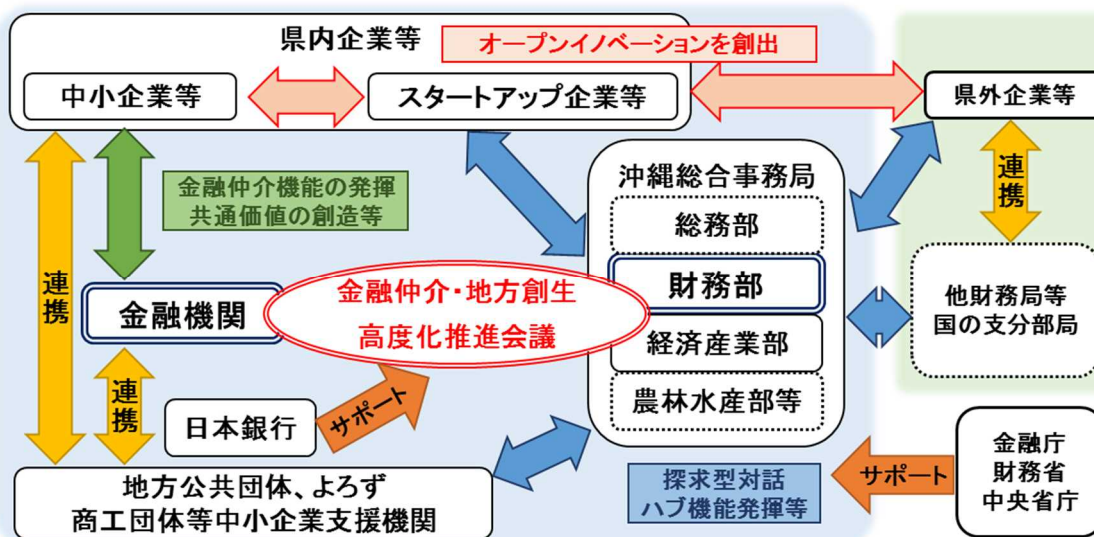
¹¹ 中小機構作成の事業承継診断マニュアル等や、長期にわたり事業承継が行われている地域の企業や地域金融機関の取組みを研究、活用することも有効と考えられる。

4. 地方創生に向けた金融機関、中小企業支援機関、地方公共団体及び国の機関等との連携

金融機関、中小企業支援機関、地方公共団体及び国の機関等の強みを発揮できるネットワークの構築を図り、沖縄総合事務局はそのブリッジ役として、必要な政策対応(予算措置やセミナー開催等を通じたオープンイノベーションの創出等)を行うなど地方創生に積極的に貢献。

既に金融機関においては、金融仲介の高度化を通じた地方創生の取組みを進めている¹²が、企業、支援機関、地域金融機関、地方公共団体、国の機関等の各主体が、それぞれの強みを発揮する地域経済エコシステム¹³の一員として、地域外の経済主体等とも密接な関係を持ちながら、適切かつ効果的な取組みを持続的に進めることが期待される。

沖縄総合事務局は、地域経済エコシステムを構成する団体のブリッジ役として、必要な政策対応(予算措置やセミナー開催等を通じたオープンイノベーションの創出等)を行い、金融仲介機能の高度化、地域企業・経済の発展と地方創生に貢献していく必要がある。



¹² 前述の琉球銀行のキャッシュレスの取組みのほか、沖縄海邦銀行と沖縄公庫が協調して北部に所在する廃業ホテルを再生支援、沖縄銀行では中部地区で通り会（商店街組合）を設立し地域を活性化する支援、コザ信用金庫の創業スクールが受講者満足度の高い「創業スクール10選」に選定、鹿児島銀行では定住促進・雇用創出等の地域の課題解決に向けた取組を積極的に展開するなど、地方創生に貢献する様々な取組みが行われている。

¹³ 「ある地域において、企業、金融機関、地方自治体、政府機関等の各主体が、それぞれの役割を果たしつつ、相互補完関係を構築するとともに、地域外の経済主体等とも密接な関係を持ちながら、多面的に連携・共創してゆく関係。」（金融庁：金融行政のこれまでの実践と今後の方針（平成30事務年度））

Ⅲ. 今後の議論に向けて

1. 金融仲介機能高度化戦略の重点フォローアップ地域

本高度化戦略の重点フォローアップは、県内でも活性化が急がれる北部圏域及び中部圏域(沖縄市以北)を対象。

沖縄県は大きく5圏域に区分され、豊富な森林資源や美しい自然海岸を有する北部圏域、産業・都市基盤が集積する中部圏域・南部圏域、広大な海域や特色ある文化などが見られる宮古圏域・八重山圏域があり、各圏域それぞれが本県の持続的発展のために重要な役割を担うとともに、大きく発展する潜在力を有している。

各圏域に所在する企業は、その特性に応じて固有の課題や発展可能性を有し、ニーズもそれぞれ異なることから、本高度化戦略の具体的な実施に当たっては、個別企業の実状をきめ細かく把握した上で、それぞれの金融機関や国の機関等が、多様な創意工夫を通じて実施することが重要である。

こうした中、本会議では、

- ① 人口減少が早期に進展することが予想されているものの、
- ② 観光客が急増しており、取組み次第で大きな経済発展が見込まれる、
- ③ ICTやキャッシュレスその他の新たな技術の活用効果が高く期待できるなどの観点を踏まえ、本島北部圏域と、

地域経済の再活性化が急務である中部圏域(沖縄市以北)の取組みを重点フォローアップすることにより高度化戦略の質の向上を図ることとする。

※北部圏域……………国頭村、大宜味村、東村、今帰仁村、本部町、名護市、宜野座村、恩納村、金武町、伊平屋村、伊是名村、伊江村

※中部圏域(沖縄市以北)…うるま市、沖縄市、嘉手納町、読谷村

なお、北部圏等での取組みを県内の他の地域に普及させることは比較的に容易であると考えられることから、金融機関や国の機関等においては、このような発展的取組みについても期待したい。

2. 今後の議論に向けて

県内の地域金融機関及び中小企業等を取り巻く経営環境は、拡大するアジア経済を背景とした観光客の増加や、AIやビックデータの活用等によるデジタルイノベーションの進展等により今後大きく変化すると考えられる。

本会議では、こうした変化にも的確に対応し、本高度化戦略で実現を目指している企業の生産性向上が図られ、地域経済の発展・地方創生に波及するといった好循環が作り出されるよう、今後とも、随時に会議を開催し、高度化戦略のフォローアップを含め、議論していくこととする。

(以 上)

《資料》

金融仲介・地方創生高度化推進会議メンバー

(組織名 50 音順、敬称略、◎座長)

金融機関等

上地 英由	沖縄海邦銀行	代表取締役頭取
山城 正保	沖縄銀行	代表取締役頭取
町田 優	沖縄県信用保証協会	会長
川上 好久	沖縄振興開発金融公庫	理事長
菊永 栄一郎	鹿児島銀行執行役員	沖縄支店長
上間 義正	コザ信用金庫	理事長
川上 康	琉球銀行	代表取締役頭取

有 識 者

◎ 西里 喜明	沖縄県中小企業診断士協会	顧問
桑原 康二	日本銀行	那覇支店長

行 政

嘉数 登	沖縄県	商工労働部長
能登 靖	内閣府沖縄総合事務局	局長
仲程 倫由	内閣府沖縄総合事務局	次長
笹本 純雄	内閣府沖縄総合事務局	財務部部長
寺家 克昌	内閣府沖縄総合事務局	経済産業部部長

(オブザーバー)

金融庁監督局銀行第二課地域金融生産性向上支援室

金融仲介・地方創生高度化推進会議開催実績

○第1回

日 時 : 平成 30 年 11 月 12 日(月)13:30~14:30
会 場 : 那覇第 2 地方合同庁舎 2 号館 2 階 DE 会議室
主な議題 : ・沖縄の金融仲介機能に係る現状分析

○第2回

日 時 : 平成 31 年 1 月 22 日(火)14:15~15:45
会 場 : 那覇第 2 地方合同庁舎 2 号館 2 階 DE 会議室
主な議題 : ・北部・離島地域の地域経済活性化
・中小企業・小規模事業者の生産性向上

○第3回

日 時 : 平成 31 年 2 月 7 日(木)13:30~15:00
会 場 : 那覇第 2 地方合同庁舎 2 号館 2 階 DE 会議室
主な議題 : ・沖縄経済の成長を支える多様な産業・企業の育成等
・中小企業・小規模事業者の生産性向上

○第4回

日 時 : 平成 31 年 4 月 5 日(金)13:00~14:00
会 場 : 那覇第 2 地方合同庁舎 2 号館 2 階 DE 会議室
主な議題 : ・事例紹介(クラウド会計)
・金融仲介機能の高度化戦略(案)

○第5回

日 時 : 令和元年 6 月 17 日(月)13:00~13:30
会 場 : 那覇第 2 地方合同庁舎 2 号館 1 階 AB 会議室
主な議題 : ・金融仲介機能の高度化戦略(案)

金融仲介・地方創生高度化推進会議(第1回) 議事要旨

1. 日時：

平成30年11月12日(月) 13時30分～14時30分

2. 場所：

那覇第2地方合同庁舎2号館2階DE会議室

3. 議題：

沖縄の金融仲介機能に係る現状分析

4. 議事内容：

事務局から、「沖縄の金融仲介機能に係る現状分析」について説明した後、以下のような議論が行われた。(○：メンバーの発言、●：当局の発言)

- 金融仲介の高度化は非常に重要なテーマであり、こういったことを続けていかなければ、金融機関の持続的なビジネスは続かないということは認識している。そういった意味でも今回の取組は非常に重要だと思っている。
- 先程いろいろな数字の説明があったが、こういったプロジェクトは現状をしっかりと認識した上で適切にKPIを作るとのことだと思う。
- 今回の会議は、継続的に金融機関が努力し、当局と連携しながら、一つ一つ前に向かって進むことが重要だと考えている。
- 金融仲介と地方創生というところで話をすると、持続可能なビジネスモデルを作ることになった場合、観光関連産業だけで果たして沖縄県は持続可能なのかということは今後も課題として認識すべき。
- 地政学的リスクなど色々なリスクによって観光は浮き沈みがかなりある。観光関連産業は裾野が広いことから、ホテルや小売業含めて沖縄県経済への影響が大きい。現在の沖縄県の経済が良い時に、課題を共有して、今後どうすべきかについて先々を読んで対策を講じなければならない。
- 沖縄県は人口が増えているが、増えているところは那覇近郊。村や離島など過疎化が進んでいる。そういった地域に目を向けて金融機関も一緒に取り組むのが地方創生だと思っている。
- 本土の金融機関は人口が減少し、創業が少ない地域において金利競争はもっと熾烈な環境だと思うが、(沖縄は)若干違うような気がする。
- 沖縄は金利が高いとよく聞かれるが、地域ごとの金利の相場があるのではないかと思う。
- 担保・保証に依存しない融資については、金融機関のボリュームや経営体力のなかで、どれだけのリスクを取っていけるか、その覚悟があるかということだと思う。例えば、大口融資を避けるとか、金融機関によって戦略が違って当然だと思っており、その中で、5年後10年後と長期の視点でお客様と(お付き合いを)させていただければと思っている。

- 金融環境がかなり厳しい状況の中、中小企業の支援は当然金融機関の使命と捉えており、私どもは地域と共存・共栄するためにどうあるべきかを絶えず考えながらやっている。
- 取引先は非常に零細・小規模の事業所が多く、事業性評価ができる環境にない事業所もたくさんある。そういう中でも、目利き力を発揮し、融資をしていくというスタンスで行っている。
- 保証人、担保に過度に依存しない融資については、規程類を改定し、極力徴求しないというスタンスで融資をやっている。
- 沖縄県は、今は人口が増えているが、いずれ減少に転じると言われている。地方創生の取組みの中で私どもが具体的に行っていることについて、先行事例として参考になり得る。そのあたりで協力させていただければと思う。
- 官民が一体となってどう取り組むかということが今回のテーマになろうかということだと思う。
- 政策金融機関と民間金融機関が、政策誘導や決済機能、短期運転資金の融通等それぞれの機能を発揮しつつ、リスクを適切に分担するなどより一層の協調、連携に務めることにより県内は非常に良い方向に行くのではないかと思う。
- 私どもは企業の経営支援や事業再生の促進、あるいは創業支援、あるいは事業承継、そういうところに鋭意取り組んでいる。
- 必ずしも中央の問題意識をそのまま機械的に当てはめるということでは無く、沖縄県の実情も踏まえながら、色々な意味でバランスの取れた議論になればいいと思う。私も自分の立場から貢献できればと思っている。
- 企業アンケートは3万社に出して、1万社ほどしか回答が無いものだが、いわゆる統計学・統計実務の観点からいうと、標本誤差とか非標本誤差がかなり大きいと思っている。この企業アンケートを基に議論を展開していくと、ミスリーディングになるかもしれないので、注意した方がいいと思う。
- 未来投資会議であるとか、働き方改革における労働生産性を上げる取組に向けたメニューであるとか、役割分担、その辺の整理というのは今後どのようにされていくのか。
- 今後、沖縄総合事務局としても沖縄県等と調整し、二重の作業にならないようにする。
- これから議論が始まるという状況の中だが、ターゲットとされる企業や進め方について、どのように考えているのか。
- 成長が乏しい地域を念頭に置く必要があると考えている。
- もう一つは、なかなか自力で付加価値の向上が図れない、外部からの支援を必要としている企業も念頭に置いて然るべきだと考えている。
- 地方創生を、もっと頻度ある形で進めていくと、やはり先立つものはイニシャルコストと思う。そのためには、県、あるいは国の方の予算であるとか、あるいは一括交付金であるとか、そういったことを金融機関は全てを知っているわけではない。こういった業種にはこういうものが使える、とういうようなことも行政サイドの方

からご紹介いただければ、それを、民間の方への説明等々も金融仲介機能という中でできてくると思う。

- 補助金等のメニューが分かりにくいというご指摘に対しては、ここは我々の方では是非検討させていただき、積極的に対応できればと考えている。
- 県単融資制度、一括交付金も含め、IT、設備関連の補助金等もあるので、それらをフル稼働させれば、対応できることは色々あると思う。
- 金融仲介機能の発揮ということで、金融機関はお客様の生産性が上がることを考えてメニューも充実させている。一方で企業様の声は、我々の所に来るのはある意味、いい声しか来ない可能性がある。当局の方に寄せられている、どんなニーズが金融機関に求められているのかといった声を提供していただければ、おそらくお互いの議論も深まり、より良い我々の気づきもあると思う。
- 地方創生について、沖縄は（金融仲介の）高度化をどう進めていくか。これだけ観光の風がいい方向に吹いているのに、お土産一つとってもまだまだ他府県の人々のアイデアに追いついていない。ぜひこういう色々な知恵が集まる場所で、県内の企業をどう元気にするか、生産性向上のために、こういう施策をすべきとか、観光産業の人材育成をどうあるべきとか、農業はもっと知恵を出して創意工夫する必要があるとか、そういうことまで広げられると参考になると思う。
- 地方創生で、金融機関が各市町村と連携して、地方創生のいわゆるとりまとめだとか色々な事に関与しても、その施策について効果が出ているかについて全く知らされていない。そういう中で金融機関がどのように地域の活性化のために関わって欲しいのかという声、要望等もあまり地公体から聞こえてこない。各市町村の会議の中で金融機関の意見を取り込む、そういう姿勢が欲しいと思う。

以上

お問い合わせ先

沖縄総合事務局財務部金融監督課

電話 098-866-0095

金融仲介・地方創生高度化推進会議(第2回) 議事要旨

1. 日時：

平成31年1月22日(火) 14時15分～15時45分

2. 場所：

那覇第2地方合同庁舎2号館2階DE会議室

3. 議題：

- 北部・離島地域の地域経済活性化
- 中小企業・小規模事業者の生産性向上

4. 議事内容：

各参加機関から、議題にかかる取組み状況について以下のような議論が行われた。

- 「お客様を知ることから始まる」ということを理念としてやっていて当行ではビジネスサポートシートを活用している。ソリューションの提供については、基本的に内部の力で対応するのが原則だが、やはりIT化や、県外の人材マッチングなど、我々のリソースのみでは足りないところについて、積極的に外部と提携するという方針でやっている。
- 外部の提携先は、他では無い事業内容の先や、面白い取組みをして、顧客にとって有用である先について、積極的に業務提携をするようにしている。
- 地域のポイント制度をつくれないうことを問題意識として持っている。地域事業者が顧客を困り込んで、かつ効率的に地域にお金がまわり、そして利便性の高いデータがあるようなポイント制度を沖縄につくるべきという考えのもとに、次のビジネス、特に、キャッシュレスに関してはそのように思っている。
- 本部町・国頭村あたりを通ると、休廃業しているホテルらしき建物がみられ、「やんばる」が世界自然遺産に登録されれば、これらを観光資源として活用できる。国頭村にあるホテルのリノベーションにかかる支援を沖縄公庫、保証協会などの専門家からも事業の妥当性があるということで協力頂いているので、そういう意味では将来性があると思っている。
- 金融機関は、これまでの待ちの姿勢でお客様の相談を受けていた時代と違って、これからは自らお客様のところに出向いて色々な悩みを聞きながら最適なソリューションを提供する、そのような対応が我々地域金融機関に求められていると思っている。
- 融資にあたって、担保・保証に依存しないでもよい小規模事業者がたくさんいるのでは、という発想で小規模な金額から無担保・無保証の融資に取り組んでいるところ。事業性があるかという基本を外すことなく、トータルで判断して、仮に欠損になったとしてもやむを得ないという意識のもとに取り組んでいる。

- 小口のお客様のメイン先となり、このお客様が数億円の売上を将来的に達成できれば、これは金融機関冥利につきるし、当行がやるべきコアのお客様はそこだろうという戦略で、結果としてボリュームは達成していないが、先数に関しては予想以上の純新規先を獲得している。
- 創業支援を積極的に取り組んでいて、行政から紹介される場合もあれば、よろず支援相談から創業支援に展開していくこともある。地域においてどのような産業を創生していくのか、行政と一体となって支援に取り組む必要があると考えている。
- 従来はクライアントごとに、いわゆる、人・モノ・金のうち、金の部分だけを見ていれば良かったが、それだけでは済まなくなっている。つまり、我々のクライアントのモノの部分、要するに何を扱っているか、どういう産業なのか、というところをきちんと見なければいけない。
- 当公庫は民業補完を旨とし、沖縄振興を民間と一体となって取り組んでいるが、振興策を進めるうえで、地方自治体との地域振興にかかる支援協定も重要であり、現在 16 市町村と助言業務に関する支援協定を結んでいる。
- 北部市町村は、海岸側は美ら海水族館を中心に観光面で活性化している一方、その効果が波及していない地域もある。国頭村の今後の観光を考えた場合、既存の都市型や海洋型ではなく独自のエコツーリズムといった指向もあろう。地域の特色を生かした観光振興を図ることは、沖縄観光の進化にも寄与する。
- 北部地域については、本部港のクルーズ船の拠点整備や名護東道路などの道路のインフラ整備も進んでいる。個別の融資事案においては、将来性を見据えた採算性を考慮し、公庫とメインバンクである民間金融機関がうまく協調、連携して支援している。

以上

お問い合わせ先

沖縄総合事務局財務部金融監督課

電話 098-866-0095

金融仲介・地方創生高度化推進会議(第3回) 議事要旨

1. 日時：

平成31年2月7日(木) 13時30分～15時00分

2. 場所：

那覇第2地方合同庁舎2号館2階DE会議室

3. 議題：

- 沖縄経済の成長を支える多様な産業・企業の育成等
- 中小企業・小規模事業者の生産性向上

4. 議事内容：

各参加機関から、議題にかかる取組み状況について、以下のような議論が行われた。

- 観光という沖縄県が輸出しているサービスについて、やはり製造業の製品と同じように生産性を上げて、企業も収益力を高めていかなければならない。沖縄県の場合は、いろいろな情報・ノウハウを取り入れれば、生産性・県民所得の向上は、かなり伸びしろがある。地域金融機関もそれをサポートする役割は大きい。
- 民間金融機関として色々なお客様にご提案し、生産性向上に向けて努力をしているが、そこは現場の職員のスキルを上げて、しっかりお客様と対話が出来て初めて、我々の想いが相手方に伝わると思う。
- 知的財産の評価については、スタンダードな評価手法がないのが現状。JICAや発明推進協会と連携をしながら評価をしているが、金融機関には実際に評価ができる人材が不足しており、知的財産の評価の確立が課題。
- 日銀から説明のあった、生産性向上のアウトプット・インプットの具体例は、有効利用できそうなものが沢山あると思う。
- 協調融資商品の創設をご提案させて頂いたが、あくまでも主役は県民であり県内企業。民間金融機関と公的金融は、お互いに沖縄振興の一翼を担っており、協調して支援し、Win-Winの関係で県民、県内企業を支えていけたらと思っている。

以上

お問い合わせ先

沖縄総合事務局財務部金融監督課

電話 098-866-0095

金融仲介・地方創生高度化推進会議(第4回) 議事要旨

1. 日時：

平成31年4月5日(金) 13時00分～14時00分

2. 場所：

那覇第2地方合同庁舎2号館2階DE会議室

3. 議題：

➤金融仲介機能の高度化戦略(案)

4. 議事内容：

各参加機関から、議題にかかる取組み状況について、以下のような議論が行われた。

(○：メンバーの発言、●：当局の発言)

- WebカメラなどのICTを活用すれば、たしかに中小企業の生産性向上という観点からも、お客様も便利になると思うので、当行でも何が出来るか検討してみたい。
前回のシンポジウムでも話題になった伴走型本業支援を行って営業キャッシュフローを向上させる取組みについては、当行では今期から業績表彰に営業キャッシュフローの増減の評価項目を導入した。
- 財務情報がリアルタイムに金融機関に届くということは非常に大事だと感じており、一番の信用の創造に繋がると思っている。沖縄県においては、中小企業のクラウド会計の利用がまだまだ進んでいないのが現状なので、これをしっかりと進めることが、担保・保証に過度に依存しないという金融機関の融資姿勢に繋がっていくと思う。
北部地域の推進、それから中部も含めた人口減少の対策をやるべきだと思っている。
- 北部・奄美が自然遺産に登録されれば、間違いなく観光客も動き出す。民宿も含めた空家対策、それから移住人口とか、若者の動きなどが分かるのであれば情報を頂きたいと、直接、市町村に訪問している。
- 重点実施地域については、景況感の状況も踏まえ検討する必要があると思う。キャッシュレスの取組の中で感じていることは、高齢者にとっては、スマホ決済いわゆるQRコードよりも、ICチップいわゆるカード決済の方が馴染みやすいと感じている。高齢化がどんどん進んでいるため、QRコード決済もさることながら、ICチップのキャッシュレス化も推進した方が良いと感じている。
- 今の沖縄の経済状況を俯瞰してみると、これまでにない動きの一つとして、観光客の取り込みによって、従来それほどビジネスとして動かなかったところに様々な開発が始めて、息吹が出てきていると思う。離島や過疎地域にビジネスチャンスが出ている観点

を踏まえ、取組みの場所を絞り込む検討をする余地はあると思う。

- 総合事務局で北部12市町村の振興を支援するというプロジェクトチームを立ち上げてヒアリングをやってきたが、それぞれがいろいろな課題を持っていることが分かった。特に聞こえてくるのは「人がいない」ということと「人はいるが住むところがない」ということ。何らかの形で住むところさえ確保できれば、現在、人口減少している地域も何かできると思うし、その辺は民間も含めて一緒に考えていければと思っている。
- 重点実施地域を北部とすることについては、例えば、「北部は沖縄県の主力産業である観光についてもまだまだ伸び代があるし、その地域の企業もまだまだ伸び代がある。そこを重点的に金融機関がサポートすればビジネスチャンスにもなるし、沖縄県全体の均衡ある発展にも資する」というロジックにしてはどうか。
- ICTとかキャッシュレスが最も有効に活用されるのは北部地域とか離島ではないかと考えており、決してビジネスチャンスの乏しいところに金融機関の資源を配分するという意味では無く、むしろ新しい技術が最も有効利用されるのではないかとということを念頭においている。
- 今、沖縄の経済状況については数字を見ると高い水準で推移しているが、課題も多くある。北部・離島の問題、それから貧困の問題、これは絶対的に沖縄の所得レベルが、全国に比べてまだまだ低いということも大きな要因になっている。このような社会的な課題をどう解決していくかは我々の課題でもあるが、逆に言えば沖縄の伸び代だとも考えられるので、是非、そういった視点で捉えていただきたい。

以上

お問い合わせ先

沖縄総合事務局財務部金融監督課

電話 098-866-0095

金融仲介・地方創生高度化推進会議(第5回) 議事要旨

1. 日時：

令和元年6月17日(月) 13時00分～13時30分

2. 場所：

那覇第2地方合同庁舎2号館1階AB会議室

3. 議題：

➤金融仲介機能の高度化戦略(案)

4. 議事内容：

各参加機関から、議題にかかる取組み状況について、以下のような議論が行われた。

(○：メンバーの発言、●：当局の発言)

○ 色々な取組みを、それぞれの金融機関の体力とか特性とかに応じてやっているが、本会議で気づかされるのが非常に大きかったという印象をもっている。

各金融機関の置かれている立場とか環境が異なるため、今回提案されたことを全てやっていく必要は無いと思うが、それぞれの特徴を活かしながら、また、金融機関も行政もそれぞれの取組みを参考にしながら、より自分の取組みを高度化していくことで金融機関として金融仲介機能の発揮ができると思うし、それがひいては県経済のさらなる発展に繋がると思う。

今回の戦略会議は非常に有益だったと思うし、こういった取組みのフォローアップについては、より具体的で実際どのように現場が動いているのかということが見えるような運営をお願いしたい。

○ 事業性評価も地方創生も企業の課題・地域の課題というところで、課題解決に我々がどう対応できるのかということだと思う。

金融機関の融資、円滑な資金供給についての対応を考えると、リスクテイクをどこまで出来るのか、リスクテイクをすること自体の評価をどうするのか、現場がやっているリスクテイクを本部がどう評価できるのかという新しい課題が生まれ始めている。そこは是非解決できるような勉強会なり、情報共有も重要だと思う。

我々ができるリスクテイクと公的金融機関ができるリスクテイクは違う。そこも連携しながら対応出来ればより深い地方創生に向けた取組みができる。

今後も是非みなさまのご協力のもと、地元の金融機関として資金供給・地方創生・金融仲介機能の高度化に向けて取り組んでまいりたい。

○ 各銀行で経営資源は違うので、どういう形でポートフォリオを分散化していくかは銀行ごとの考え方があって然るべき。

地域が発展、繁栄すれば、当然金融機関としてもそこに発展性があるという大前提に関

して全く同感である。特に中小企業を中心とした経済の発展に向けて地域金融機関として店舗網の利点を発揮しながら頑張っていきたい。

- 金融仲介機能のみでは地域の活性化は難しい。行政（市町村）と一体になって取り組む必要があると思うが、各地公体への働きかけをどのように考えているか。また、ブリッジ役と説明があったが、そのことを含めてどのように考えているか。
- 沖縄総合事務局サイドから具体的に市町村に対して働きかけを行って、予算措置できるものがあれば実行するし、地元の金融機関・行政・商工団体との橋渡し役も果たそうと考えている。
具体的要望があれば当局に言って頂ければ、積極的に動きたい。
- 今般の取組みについて、沖縄経済が復帰後最長の期間にわたり拡大する中で、生産性向上や創業、キャッシュレス、事業承継などの主要課題を取り上げて金融機関と行政と一緒に議論ができたのは、非常に良いことだと思っている。
行政による地域振興策の伝統的な手法として補助金制度があるが、最近は自治体がアリーナ整備を主導するなど、これまでとは明らかに違う次元の動きがはじめており、これらに対し金融目線での支援が必要な段階になっている。補助金以外の手法、例えばPFIやPPPなどを活用する行政の地域振興策を支援していくことは、今後益々重要であり、その点でもこの会議は有意義であったと感じている。
- 報告書の内容は私どもがやりたいことと重なっていることがかなり多いと思うので、今後とも金融機関、行政と一緒にあって沖縄の中小企業を盛り立てて行きたいと思う。
- 大変有意義な会議で参加させて頂き感謝する。本会議で挙げられた戦略について、みなさまの協力も頂きながら、しっかりと取り組んでいきたい。
- 地域金融機関の最大の使命の一つというのはやはり地域社会への貢献というか、地域経済の発展のサポートということだと思っている。例えば最近沖縄銀行はSDGsに関する取組を行っていて、まさにそういうことかと思っている。
地域金融機関というのは公的な使命は帯びているが、一方で公的機関でないという厳然たる事実がある。金融庁や日銀が求めているように、地域金融機関のみなさまには将来を考えながら、持続可能なビジネスモデルを構築するということも求められている。今回のレポートに沿った取組みを通じて、公的な使命と、一方でステークホルダーのために収益を上げることが、両立できるように事が運んでいけばいいと思っている。私どもはそういう観点からできることがあればサポートしていきたい。
- 商工会や商工会議所も活用しながら、生産性向上を中小企業にしっかりとやって頂け

- 商工会や商工会議所も活用しながら、生産性向上を中小企業にしっかりとやって頂けるような仕組みを作りあげていく必要があると考えている。ただ、横の連携が少し足りないのかなと思っており、関係者のそれぞれ頑張っている部分をどうにか結集できればすごく効率的・効果的に生産性の向上が図られ、県内中小企業の高度化・高付加価値が進むのではないかと考えている。
- 沖縄総合事務局としても地域経済エコシステムを構成する団体のブリッジ役として、金融仲介機能の高度化・経済の発展・地方創生について、役割を引き続き果たしていきたいと考えている。
当局は経済産業部・開発建設部・運輸部・農水部もあるので、各部が連携して地方創生をやっていきたいと考えている。引き続き皆様方のご支援ご協力いただければと考えている。

以上

お問い合わせ先

沖縄総合事務局財務部金融監督課

電話 098-866-0095

(抜粋)



うちな～金融経済レビュー



生産性向上・収益力強化に向けた全国・県内企業の取り組み

2019年2月1日
日本銀行那覇支店



本稿は、主として友田彬が執筆しました。本レポートの内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行那覇支店総務課までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【本レポートに関する照会先】

日本銀行那覇支店 総務課 焼山、友田 (098-869-0136)

3. 生産性向上に向けた具体的な取り組み事例

生産性の定義（「アウトプット÷インプット」）に基づくと、企業が生産性を向上させるためには、①「分子のアウトプットを増やす取り組み」（売上高を増やす等）か、②「分母のインプットを減らす取り組み」（経費節減等）が必要になる。

これらは、基本的には、各企業の自助努力（経営者の意識改革、硬軟大小の様々な工夫の実践等）が重要だが、県内企業の場合、本土企業や海外企業に比べ、情報やノウハウが不足しているという面も否めない。そこで、以下では、①と②に分けて、「実際に効果をあげている全国および県内企業の具体的な取り組み事例」等を紹介する²。各企業はもとより、企業の実業性向上等をサポートする金融機関等の一助となれば幸甚である。

—— 以下では、参考情報として、個別の取り組みごとに、「実施のためのコスト」および「期待されるパフォーマンス」を記載しているが、あくまで「標準的なイメージ」であり、実際の「コスト」や「パフォーマンス」の度合い（大・中・小）は、業種や企業によって異なり得る。

² 以下から得られた情報を盛り込んでいる。

- ・当支店が経済調査活動の過程でヒアリングした情報
 - ・「さくらレポート別冊：非製造業を中心とした労働生産性向上に向けた取り組み」（2017年12月1日、日本銀行）
 - ・「働き方改革と企業の取り組み—働き方改革を生産性の向上に結び付けた先進例—」（2019年1月16日、日本銀行）
 - ・①「沖縄の中小企業におけるIT活用事例」（内閣府沖縄総合事務局経済産業部）、
 - ②「中小企業課題解決プロジェクト推進事業」（2018年5月10日、沖縄県）、
 - ③「働き方改革・生産性向上のための施策ガイドブック」（2018年11月、働き方改革・生産性向上推進運動事務局）等の行政サイドの情報
- ③には、様々な公的支援制度が紹介されている。

内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)
①分子（アウトプット）を増やす取り組み	新たな商品・サービスをはじめ、利益率の高い分野へのシフト	○ 商品のブランド化・高付加価値化 ・商品開発によりオーガニックなどの素材にこだわった 高付加価値商品 （ジャムなど）を拡充した。デザイン・ストーリー性を押し出しつつ、ターゲット層を絞った上で販売することで販売拡大に成功した。	中	中
		・増加傾向にある訪日外国人客の需要を獲得するために、こうした客の入込みが多い地域の店舗を 免税店化 したほか、新たに店舗内にカフェスペースを併設し、さらなる客入りの増加を図っている。	中	中
		・地元の食材として今まで注目されてこなかった商品（ハーブなど）を 沖縄県産の独自商品 として ブランド化 し、観光客や県外向けに販売することで差別化を図った。	中	中
		・ 残飯の量や種類をデータベース化して分析 し、商品の内容に反映させるなど、ITを活用して商品の高付加価値化を図っている。	中	中
		○ 成長するアジアなど県外への販路拡大 ・県内の契約農家によって特殊な農法で栽培されたコシヒカリを使用して新たな日本酒を醸造。こうした高付加価値品を中心に、首都圏や海外の高級日本食レストランなどへの販売を強化している。	大	大
		・「 中小企業課題解決プロジェクト推進事業 」を利用して、台湾ビッグデータのマーケティングプラットフォームを構築。データを活用して沖縄県及び日本特産品を販売する アンテナショップ事業の支援 を実施した。	大	大
		○ 新たなサービスの開始、利益率の高い分野へのシフト ・「 IT導入補助事業 」を活用し、ホームページやSNSアカウントを開設したほか、 動画の配信やゆるキャラの作成 を行った。これまでつながりのなかった業態とのネットワークができたほか、ニーズの把握によりビジネスチャンスを得ることができた。また、新たに始めたクラウドファンディングでは、SNSを介してつながりを持った顧客の協力により目標額を3日で達成した。今後は、ライブ配信等を行い、顧客とのつながりをさらに広げることを計画している。	中	中
		・付随施設（プールなど）の改装を実施したうえで、今までは基本使用料に含まれていた 付随施設の利用料に関して別途徴収を開始 した。	小	大
		・ 無料貸出を実施していた育児・介護回り付属品 を買い替え、 新品に近い状態での有料貸出 に切り替えたことで、サービス満足度の向上と収益力強化を実現した。	小	大
		・日本では、1人当たりの利用料金設定が慣例であることから、1部屋に多くの人数を収容できるよう、新棟の建設に際して 部屋を広く設計 した。	中	大
	・外国人観光客の旅行スタイルが個人旅行に移行しつつあることを踏まえ、 旅行代理店を通じた客室販売を抑制 することで、利益率の低い団体客を削減している。これにより個人客の取り込みが増え、利益率向上につながっている。	小	中	
	・ラグジュアリーホテルにおいて、 地元の農家と契約した野菜を調達して自前で調理 することにより、 他ホテルとの差別化 を図るとともに、収益力を向上させている。	小	中	
	その他	○ 新たなサービスの開始、利益率の高い分野へのシフト ・通常、リフォームの見積もりは専門家に依頼し、回答までに1週間～10日程度の時間を要するが、当社が開発した AIシステム では、希望の間取りや予算を入力することにより、5分程度で回答できるほか、完成後のイメージ画像を作成することも可能であり、提携先企業が着実に増加している[建設]。	大	大

	内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)	
①分子（アウトプット）を増やす取り組み	新たな商品の高い分野へのシフト	その他	・「IT導入補助事業」を活用し、新しい設計ソフトを導入した。これにより、今まで対応できていなかった分野の設計が可能となり受注拡大につながった[建設]。	中	中	
			・外国人観光客のレンタカー利用者が増加する中、多言語対応のカーナビを用意したほか、左車線での運転に不慣れな運転者をサポートする運転支援機能（車線はみ出し防止機能等）を標準装備するなど、外国人観光客向けのサービスを充実させた[物品・賃貸]。	小	中	
			・ある理髪店では、女性にも顔剃りニーズがあることに着目し、女性専用の入口やブースを設置したほか、女性理容師を採用するなどしたところ、女性客が増加している[対個人サービス]。	小	小	
			・高所得者層をターゲットに、高級クリーニングサービスを開始した。料金は高額ながら、クリーニング品の丁寧な取り扱いや、素材等に応じて洗浄液・洗浄方法を選べる点等が好評であり、引き合いが増加している[対個人サービス]。	中	中	
			・地域に古くから伝わる、漁期が非常に短いひじきを、収穫方法や製法の特徴等が消費者に伝わるように分かりやすくストーリーを立ててPRすることで、他社製品との差別化に成功。商品評価が年々高まっている[水産業]。	中	中	
			・費用を住人から徴収し、アパートの共有スペースの清掃員を雇用して日々のメンテナンスを行うようにしたところ、入居率が向上した[不動産]。	小	中	
	稼働率の引上げ	運輸等	○ 積載率の引き上げ			
			・同業他社と共同配送のアライアンスを組み、他県宛での荷物はその地域の提携先企業に配送を委託する一方、当県宛での荷物は当社が配送する扱いとした。これにより、トラックの積載率が向上したほか、地域に詳しいドライバーが配送することにより、輸送時間の短縮にもつながっている。	中	大	
			・複数の荷主の荷物を混載する共同配送を進めることで、積載率を高めている。荷主側には配送時間の融通が利かないというデメリットがあるが、運賃の引き上げよりは、はるかに理解が得られやすい。	中	中	
			・人口減少を背景としたバス利用者の減少から、山間部を中心にバス路線の維持が難しくなっている。こうしたもとで、路線バスの空きスペースを利用して大手運輸業者の荷物を輸送する貨客混載の取り扱い路線を拡大しており、旅客減少に伴う運賃の減収を貨物輸送の手数料収入で補っている。	中	中	
スケールメリットの追求	小売・飲食等	・トラック運送業者の労働生産性向上を支援するため、輸送需要と空車情報をマッチングさせるシステムを提供している。最近の運送業界の人手不足の強まりに伴い、同システムの加入者数は増加しており、過去最高となっている。	大	大		
		○ 積極的な出店				
			・積極的な出店継続によりスケールメリットを發揮していく方針。国内でのシェア拡大を図る観点から、従前より新規出店を継続しているが、近年は、労働需給が逼迫しており、人手の確保が困難化しつつある。	大	大	
			・人手不足が続く中で新規出店の際の人員面の制約が大きくなっている。今後、こうした制約が一層大きくなると考えられるため、相対的に少ない人員でも運営が可能な食材販売部門に重点を置いて、規模の拡大を図る考え。	大	大	

内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)
②分母（インプット）を減らす取り組み	省力化投資 小売・飲食等	○ <u>セミセルフレジ・自動釣銭機の導入等</u> ・ <u>セミセルフレジの導入</u> により、接客スピードは従来の1.5倍となり、レジ部門の人繰り緩和やレジ待ち行列の減少につながった。また、 <u>商品の自動発注システムの導入</u> により、発注・仕入の伝票等を電子化した。	大	大
		・ <u>自動釣銭機を導入</u> して、会計や締め上げ作業の時間短縮と釣銭を間違いうリスクの削減を図った。また、当該機械の導入を機に、 <u>釣銭の新札での対応を取りやめた</u> 。顧客の反応も懸念されたが、実際には苦情はみられず、サービスの廃止に伴う効率化の効果を得ることができた。	大	大
		・ <u>自動釣銭機による省力化と操作キーボードのタッチパネル化による小型化を実現した新型POSレジを導入</u> 。小型化に伴うレジの増設と、業務効率化により、顧客処理のスピードが上昇した。	大	大
		・ <u>電子マネーによる決済の普及に努めること</u> で、レジ部門の効率化を図っている。今後も利用率の改善に向けて、相対的に電子マネーの利用が進んでいない年配層を中心に利用促進策を講じていく方針にある。	小	小
		○ <u>タブレット端末の導入等</u> ・ <u>焼き肉チェーン店40店舗のうち10店舗で注文用タブレット端末の導入を進めたところ</u> 、人員削減に成功。端末導入コストはパートを1~2名雇用するより安価であり、費用対効果の面でも十分な成果を上げている。	中	中
		・ <u>マニュアル映像の閲覧や、販売データに基づくファストフーズ商品の調理・補充タイミングの管理が可能な業務用タブレット端末を導入</u> した。これまで主に店長の経験に基づいて行っていた商品発注についても、データベースを利用してセミオートメーション化する。	大	大
		・ <u>タブレット端末用のPOSアプリを導入</u> し、伝票を電子化したことで、ミスが減少したほか、会計にかかる時間が短くなった。	小	中
		○ <u>システムの導入等による業務の見直し</u> ・ <u>ギフトセンターの人員不足の解消を図るため、紙ベースで管理していた受注内容を電子化</u> することで、管理、配送作業の効率化を図った。	中	中
		・ <u>商品管理の効率化を図るため、新たにPOSシステムを導入</u> 。同システムは、QRコードを読み取ることで、価格、生産者、生産地、収穫日付、賞味期限、使用農薬等を把握することができ、これまで手作業で行っていた計算事務や在庫管理事務等の負担が大幅に軽減された。	大	大
		・ <u>売れ筋商品の欠品を防ぐ自動発注機能や販売の見込めない商品の自動発注停止機能を持つPOSシステムを導入</u> 。これにより、発注事務の負担が軽減されたほか、余分な在庫が削減され、在庫管理が容易になった。	大	大
		・ <u>新型のPOSレジを導入</u> し、バーコードの活用による宅配便の受付手続き等の簡素化を実現した。また、データの活用余地が乏しかった顧客の年齢入力事務を廃止した。	大	大
		・ <u>顧客の発注システムと当社の物流施設の設備を連動させるシステムを新たに導入</u> 。システムを通じて注文が入ると、自動的に該当する商品の棚にランプが点灯するため、迅速に商品のピッキング作業を行うことが可能となった。	大	大
		・ <u>人手不足対応や物流コスト低減のため、オンラインで各店舗と倉庫の間で在庫照会・発注が可能なシステムを導入</u> 。これにより、当社自身の作業効率が改善しているほか、委託先の運送業者でも、荷積み作業が効率化された。	大	大

内容	業種	具体例	実施のための コスト (標準イメージ)	期待される パフォーマンス (標準イメージ)
②分母（インプット）を減らす取り組み	省力化投資 小売・飲食等	・従来、人手での確認・入力作業が必要であったFAX受注を、メールEDI (Electronic Data Interchange) 受注に切り替えた。メールによる受注データを自動で基幹システムへ取り込み、倉庫への出荷指示まで行うシステムを構築することで、事務負担を大幅に軽減した。	大	大
		・店舗入口に車両ナンバーを自動で読み取り、顧客情報を瞬時にスタッフに伝える認証システムを導入。これにより、迅速な接客対応が可能となり、接客効率の向上を図ることができた。	中	中
		・顔認証技術を応用した顧客情報管理システムを開発し、美容室やホテル等へ提供している。これは、店頭で設置されたロボットが来店客を顔認証することで、事前に登録した顧客のクレジットカード情報等を基に、決済や予約等の受付業務を代行できるシステムで、省力化のほか、手続きの簡素化によってサービスの向上にもつながっている。	大	大
		・対面・通信販売における販売データを蓄積し、宣伝広告の費用対効果を算出するなど、ICTを積極的に活用することで効果的な販売促進を実現している。この結果、販売戦略の立案にかかる時間や人員を削減でき、その分を人手が不足している部署に配置することが可能になった。	大	大
		・売り場での商品構成について、セールスマンの経験と勘から、過去の売上情報などのビッグデータを用いたAIやマシンラーニング分析にシフトさせることで、最適化と省力化を今後図っていく。	中	大
		○ 機械の導入等による業務の見直し		
		・当社倉庫に、昨年度末から無人搬送車を導入。取り出した資材が保管されている棚を自動で指定の位置まで運搬する設備で、これにより、当倉庫の生産性は大幅に改善した。	大	大
		・「小規模事業者持続化補助金」を利用して調理機を導入したことで、廃棄ロス5%削減できたことに加え、販路拡大にもつながった。また、申請時に計画を策定したことで、自社の問題と取り組むべき課題が明確になった。	大	大
		・人手不足対策や労働生産性向上を企図した設備・システム投資を推進。天ぷらや麺類の調理の自動化など、先進的な設備を相次いで導入し、厨房スタッフの削減につなげている。	大	大
		・人手不足が深刻化する中で、従来、各店舗で個別に行っていた食肉や鮮魚のバック詰め等の加工業務を、新設した加工拠点に集約することで省人・効率化に成功した。	大	大
		・ご当地グルメの人気の高まりから店舗が恒常的に混雑し、調理場を中心に従業員の繁忙度が增大しているため、食材加工工場のセントラルキッチン機能を強化している。これにより、従来、店舗では調理作業をほぼ全て行っていたが、今後は盛り付け・加熱程度で済むように工場食材を加工するため、店舗の調理工程が削減され従業員の負担が軽減できる。	大	大
		・惣菜の調理工程を工場に集約しているほか、工場では調理ロボットの導入を進めている。	大	大
		・セントラルキッチンの建設により、調理を一括して行えるようになったほか、ケータリング事業の本部集約が可能となるなど労働生産性の向上につながった。	大	大
○ その他				
・一括免税カウンターサービスを開始し、各店舗において煩雑な免税対応業務を行う必要が無くなり、接客作業が効率化した。	中	中		

内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)	
②分母（インプット）を減らす取り組み	省力化投資	宿泊等	○ <u>顧客対応等への電子情報の活用</u> ・宿泊予約システムの更新に合わせ、 <u>夕食時における懐石料理の調理・提供状況やアレルギー情報を一元的に管理できるシステムを導入</u> 。特に、懐石料理の提供状況は、以前は厨房で手書きのチェックリストで管理しており、きわめて煩雑な事務となっていたため、大幅な効率化が実現した。	中	中
			・過去の稼働率と客室価格を分析し、 <u>向こう3年間の客室料金が自動設定されるAIシステムを導入</u> 。	中	中
			・ネットでの予約受付や、入館の際の受付の自動化に加え、新たに <u>自動で精算・退館できるシステムを導入</u> 。受付等に配置する人員を節約することで、人手不足に対応している。	中	中
			・顧客に対しネットでの <u>事前決済を推奨</u> しているほか、一部店舗において <u>電子受付端末を導入</u> 。法人顧客を中心に利用が広がっており、受付部門の繁忙度の緩和に貢献している。	小	中
			・ <u>清掃業務の効率を高めるため、宿泊客のチェックイン時間や要望に合わせ、優先順位を自動的に割り出すとともに、スタッフがタブレット端末を用いて清掃状況を確認できるシステムを導入</u> した。	中	中
			・新設したホテルにおいて、 <u>全客室にタブレット端末を配置し、既存ホテルで行っていた紙ベースでの館内案内や顧客アンケートを取り込んだ</u> 。内容変更の都度、ページの差替えを行っていた従業員の手間を削減できたほか、顧客の声を即時に把握し、運営に活かすことが可能となった。同端末では周辺の観光情報等、館内案内以外の情報も検索することができるため、顧客の満足度向上にもつながっている。	中	中
			・人手不足感が強まる中、営業活動や人材育成に割く時間を捻出するため業務効率を改善している。一例として、会計事務等のシステム化を実施。従来は各ホテルから紙ベースで徴求していた営業データを電子化したことで、現場や本部での作業効率が大幅に改善し、以前よりも少ない人員・短い時間での作業が可能になった。	中	中
			○ <u>清掃ロボットの活用</u> ・当社はこれまで、 <u>ホテル内の清掃業者を外部業者に委託していたが、人手不足を背景に委託料が引き上げられたことから、自社対応に切り替えた</u> 。廊下清掃を新たに導入した <u>清掃ロボットを活用</u> することでマンパワーを節約しており、今後、客室清掃についてもロボットで対応することを計画している。	小	中
			○ <u>顧客動線の変更等</u> ・ <u>フロントカウンターを3割ほど拡張した結果、チェックイン等の受付作業をスムーズに行えるようになった</u> 。 ・複数有しているホテル棟ごとにチェックイン事務を実施していたが、効率化を企図し、 <u>1棟に事務を集約させる方針である</u> 。これに向けて、敷地内の <u>通路の整備</u> を行っている。	大	大
			建設	○ <u>ドローンやロボットの導入</u> ・人手不足に対応するため、 <u>ドローンを測量に活用</u> している。これまでと比べて格段に作業が容易になり、省力化が図れたことから、人手が不足する中でも従業員の休暇を確保できている。	大
・現場作業員の趨勢的な人手不足に対応するため、 <u>混合廃棄物の選別工程にAIを搭載した仕分けロボットを導入</u> し、作業を自動化した。従来は8名の作業員が2交代制で選別作業を行っていたが、現在はラインに廃棄物を投入する作業員と、ラインのメンテナンスを行う作業員の2名だけで済むようになった。	大	大			

	内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)
②分母（インプット）を減らす取り組み	省力化投資	建設	・人手不足が深刻な建設現場ではこれまでもタブレット端末やドローンの活用などを進めてきたが、最近では <u>大きな資材はロボットに運搬させるなど、現場作業員の負担を減らしている。</u>	大	大
			○ システムの導入等による業務の見直し		
			・労働生産性の向上を企図して、 <u>コンピューター上の3次元モデルに建物の仕様や性能情報等を盛り込めるBIM (Building Information Modeling) の導入を進めている。</u> BIMを用いることで、建物に付随する情報を一括管理できることから、設計・施工の検証作業の効率化が実現。また、3次元モデル上で細部の仕様も決められるため、現場作業をスムーズに進められ、施工現場での省人化・効率化や利益率の改善にもつながっている。	大	大
			・ <u>運転席のモニターで仕上がり状況を正確に把握できる機能や、操縦をアシストする機能が付いたICT建機を導入した。</u> その結果、測量作業や掘削作業の効率化が進んだほか、熟練技術者でなくても正確かつ容易に工事を行うことができるようになった。	大	大
			・国が2月から電子化された工事黒板（工事現場の実測値や撮影箇所などを記したもの）の利用を認めたのを機に、 <u>撮影画像に自動的に工事黒板の内容が映り込むスマホアプリを導入した。</u> 画像をクラウド（クラウドコンピューティング）で共有することで、担当者の帰社を待たずに本部スタッフが報告書の作成を始められるようになり、作業効率が大幅に改善した。	中	中
		・生産性向上特別措置法に基づく「 <u>先端設備等導入計画</u> 」を利用して建設用設備を導入したところ、固定資産税の優遇によって設備投資に必要なコストが軽減されたうえ、全体の作業効率が上がった。	中	中	
		運輸	○ パレット化の推進		
			・荷物を1つ1つ手作業でトラックに積み込むことが多かったため、一度に多くの荷物を積み込めるよう、取引先に依頼してパレット化を実現させた。これにより作業効率が向上し、残業時間の削減につながったほか、肉体的負担が減少したことで従業員のモチベーションも向上した。	中	中
			・荷主の協力を得ながら、 <u>パレット化の推進</u> による作業効率の向上を図っているほか、工場・倉庫などの構内作業においても、遠隔操作が可能な無人フォークリフトを導入し、省力化を進めている。	中	中
			○ システムの導入等による業務の見直し		
・老朽化が進んだインフラの維持更新にかかる手間を軽減する目的で、 <u>橋脚等の部材にかかる負担を計測できる電池式の自動計測装置を開発した。</u> 同装置は、これまでの手作業と比較して約20倍の速度で作業を行えるほか、一度取り付ければメンテナンス不要で10年間は測定を続けられるため、省力化に大きく貢献している。	大		大		
・当社（タクシー会社）では、 <u>スマートフォンアプリを導入したことで、スマートフォン利用者による配車注文の増加および運用効率化を実現した。</u>	小	中			
・営業効率の向上を目的に、 <u>AIが「30分後にタクシー需要が見込まれる地域」を予測するシステムを導入した。</u> これにより、ドライバーの熟練度に関係なく、利用客を効率的に発見できるようになったため、車輛の稼働率が改善。今後も搭載車輛を増やしていく方針。	中	中			

	内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)
②分母（インプット）を減らす取り組み	省力化投資	運輸	・路線バスや貸切バスの乗務員の人繰りと車両繰りを最適化するシステムを導入して省力化を進めている。これに伴い、人手で行っていた際の手紙作成業務が無くなったことで、経費削減にも成功している。	中	大
		医療・福祉等	○ 電子端末の活用、ロボットの活用 ・訪問介護事業で訪問先に設置したICタグを介護ヘルパーがスマホ端末で読み取ることにより、ヘルパーの勤怠管理をリアルタイムに行えるほか、利用者や前任者との間の情報共有を円滑に行える仕組みを構築。	小	小
			・介護福祉士やスタッフの高齢化や退職等から、このところ人手不足感が徐々に高まっている。こうした中、簡単な会話やラジオ体操などを行うことができる介護ロボットを導入した。老人ホームの入居者にとっては、運動機能の維持向上や認知症予防、セラピー効果が見込まれるほか、スタッフの省力化にもつながると期待している。	大	大
			・「サービスマン等生産性向上IT導入支援事業」を活用し、人型ロボットを導入した。体操のリード役や被介護者の歩行中の姿勢等の記録係として活躍しており、従業員の業務の効率化及び残業時間の削減につながっている。	大	大
			・外部機関と連携して、介護職員や利用者の居室等に各種センサーを取り付け、「職員の状態」や「介護現場の状況」をデータ化した。職員の業務内容の記録と照合した結果、勤務時間の1割が介護記録の作成に費やされていることが判明したため、当該業務の効率化を進めている。	中	中
			○ システムの導入等による業務の見直し		
			・自社開発した「ソースコード自動生成ツール」を用いることにより、システム開発の一部工程の自動化を進めている。このツールは、ソフトウェアの設計情報を入力すると、プログラミング言語で書かれたソースコードと、実用性を試験するテストシナリオを自動生成するもの。比較的簡素なシステム開発に用いているが、開発者は自動生成されたものに手直しを行うだけで済むため、開発作業を大幅に効率化できている[対事業所サービス]。	大	大
			・プロパンガスの自動検針システムの開発を進めており、2018年から徐々に設置していく計画にある。自動検針器を設置することで、検針員が訪問して検針する必要がなくなるほか、日々のガス使用量等についてデータを取得できるようになるため、在庫管理やガスボンベ配達の効率化も期待できる[小売]。	大	大
			その他	・野菜の水耕栽培において、AI技術を活用した生産管理システムを導入した。気温・湿度のデータや生育状況の画像データから、自動で水やりや収穫のタイミングを判断して知らせてくれるため、作業負担が軽減されている[農業]。	中
		・専任チームを設けるなど、ITの活用による労働生産性向上に取り組んでおり、RPA (Robotic Process Automation) による定例業務の効率化も実現している。従来は担当者2人がかりで行っていたコンプライアンス関連の確認事務を、今ではエラー発生時以外は全てRPAに任せている[対事業所サービス]。	大	大	
・新入社員の離職防止のために1人当たり年7回以上の面談を実施している企業に対し、AIを活用して、面談記録から不安や不満を抱えている人を解析・抽出するシステムを提供したところ、月間延べ2千人分以上の面談記録のチェック作業が大幅に効率化された[対事業所サービス]。	中	大			
・モデルルームを建設すると多額の費用がかかるほか、数名の担当者を張り付けておく必要が生じるため、VR（仮想現実）によって完成後のマンションのイメージを体感できるシステムを導入している[建設]。	中	中			

内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)	
②分母（インプット）を減らす取り組み	省力化投資	<ul style="list-style-type: none"> ・AIが顧客の要望に合った物件を検索し、無料通信アプリで返信提案を行うシステムを導入した。これにより、顧客対応の手数が削減されたほか、月に50～60件の利用があったうちの2～3件が契約にまで結びつくなど、成果が上がっている。今後、利用件数の増加や契約率の上昇に向けて、さらなるシステムの改善や認知度の向上を図りたい[不動産]。 	中	中	
		<ul style="list-style-type: none"> ・人事や経理部門などで今年からRPAを試験的に導入している。勤務管理や人事関連資料作成などの自動化により年間みて数百時間単位の人手作業をRPAに置き換えることに成功した[化学]。 	大	大	
		<ul style="list-style-type: none"> ・沖縄県の支援制度「機械類貸与制度」を活用し、トレーサビリティシステムを導入した。スタッフの経験に基づいていた商品管理事務をどの社員でも容易に実施できるようになった[食料品]。 	中	中	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ その他 ・最近、急増している鉄骨造では、工場で製造した部材の組み立てが中心となるため、天候に左右されるコンクリート成型を含め、一層ごとに順次組み立てる必要のある鉄筋コンクリート造に比べ、作業人数および工期の削減が可能になる[建設]。 	大	大	
		<ul style="list-style-type: none"> ・クリーニング店の店頭に立つ正社員やパートが不足しており、来店客の待ち時間が従来より延びているため、24時間自動でクリーニングの受付と引き渡しが可能店舗を増やしている[対個人サービス]。 	中	中	
	付加価値の増大に結びつきにくい業務の縮小・廃止	小売・飲食	<ul style="list-style-type: none"> ○ 営業時間の短縮 ・閉店時間の繰上げによる営業時間の短縮を実施したことで、人手不足の緩和や人件費の圧縮につながった。 	小	中
			<ul style="list-style-type: none"> ・人手不足の深刻化を受けてパート従業員の確保に苦戦していることから、24時間営業店舗のうち、約4分の1で営業時間を短縮した。 	小	中
		宿泊	<ul style="list-style-type: none"> ○ サービスの廃止、セルフサービスの導入 ・宿泊料金を引き下げるとともに、サービスを全般的に見直した。具体的には、夕食をバイキング形式に変更したことで、配膳の手間や廃棄する食品が減ったほか、浴衣やアメニティのセルフサービス化によって備品の在庫管理が容易となった。この結果、年間4百万円のコストが削減でき、利益率改善に成功した。 	小	大
			<ul style="list-style-type: none"> ・人手確保の困難化を背景に、部屋食の提供を取りやめたほか、客室案内や宿泊客の履物の出し入れ、布団の上げ下ろしといったサービスも行わないこととした。 	小	中
			<ul style="list-style-type: none"> ・従来は1泊2食付のプランのみであったが、部屋の準備以外にはほとんど人手がかからない、素泊まりや朝食のみのプランを導入。食事提供も部屋食からダイニング形式に変更。いずれも働き手不足に追い込まれた末の苦肉の策の色合いが濃かったが、これまでほとんど受け入れのなかった外国人観光客の増加など、思わぬ効果もあって、結果的に収益率は改善に向かっている。 	小	中
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○ その他 ・社内資料を作成する際、細部にこだわって修正を繰り返すことに無駄が生じていたため、「ほどほど」で割り切る取り組みを進めている[小売]。 	小	中		
	<ul style="list-style-type: none"> ・会議の参加者数と所要時間を最小化するため、会議室の予約システムにおける会議の参加人数と開催時間の記録を、プロジェクトごとのコスト計算に反映させることとした。これは、間接的に個人業績の評価にも影響するため、無駄な会議を削減する意識の徹底につながると考えている[輸送用機械]。 	小	中		

内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)
働き方の見直しによる従業員の作業効率の向上 ②分母（インプット）を減らす取り組み	全業種	○ 賃金格差の是正 ・保育士の離職防止を目的に、働き方改革に着手した。 <u>正社員とパートで同一労働同一賃金を制度化したほか、日報等の書類作成作業を時間や場所に関係なく実施できるようにクラウドワーク制度を導入した。</u> この結果、モチベーションの向上から職員1人ひとりの事務効率が大幅に改善したほか、離職者も皆無となった[対事業所サービス]。	小	小
		○ タイムマネジメントの徹底 ・長時間労働を抑制するため、残業が長時間にわたる場合、賞与評価の際に減算項目として扱うこととした[一般機械]。 ・ICタイムカード導入により勤務時間管理を自動化することで、労務管理者の負担の軽減につながっている[建設]。	小	中
		・数年前から働き方改革に取り組んでおり、 <u>定時退社の奨励キャンペーン、管理職による見回り</u> など簡単にできる取り組みからスタートして、 <u>ペーパーレス化や電子決裁、役員を含むスケジュール管理の一元化</u> といった制度やツールを導入した[一般機械]。	小	中
		・長時間勤務に陥りがちな夜間の時間外労働を抑制し、メリハリのある勤務を促すことで職員の生産性向上を図る考えから、 <u>朝型勤務・インターバル勤務を導入したほか、19時以降の時間外勤務を原則禁止</u> とした。これを受けて会議時間の短縮など様々な効率化が進められており、業績を確保しつつ時間外給与が前年比3割程度減少するなど、成果が出ている[金融機関]。	小	中
		・当社は働き方改革が話題となる前から、 <u>社員全員へのスマートフォン支給のほか、在宅勤務やコアタイムのないスパーフレックス制度、サテライトオフィス</u> などを導入している。こうしたハード・ソフト両面での働き方改革の推進により、残業時間の削減や生産性向上など成果も出てきている[その他製造業]。	中	中
		・短時間勤務の女性の活用を進める中で、30分刻みで何の仕事を行うかを意識させる <u>タイムマネジメントを徹底</u> 。常に空き時間が生じないようにするなど、効率化に向けた取り組みを進めた結果、生産性の向上につながっている[対事業所サービス]。	小	中
		・働き方改革の一環として、 <u>全店のパソコンの電源を18時に一斉かつ強制的にシャットダウン</u> している。平均退行時間が以前と比べて10分程度早まるなど、一定の効果が確認される[金融機関]。	小	中
		・残業実績に拘らず <u>毎月20時間分の残業代を支給する給与体系を導入</u> した。これにより、勤務時間管理に対する意識が高まり、各自が所定勤務時間内で仕事を終えるようになった[小売]。	中	中
		○ その他 ・働き方改革が成功している企業では、 <u>経営トップや、海外で先進的なケースに触れた人材が、明確な数値目標と期限を定め</u> たうえで、主体的に改革を行っていることが多い。一方、目的が今一つはっきりせず、漠然とITの導入を図る場合、失敗するケースが目立つ。なお、当社では導入に際し、効果が疑わしいものも一部部署で試してみて、うまくいけば全社に展開するという手法を採用している[情報通信]。	小	中
		・システム投資で課題になるのは基幹システムのコストである。かつて外注で維持していた基幹システムのランニングコストが相当高いことをトップから指摘され、 <u>トップダウンで内製システムに切り替えた</u> 。その際、 <u>仕事のやり方を徹底的に見直し</u> したほか、仕事をシステムに合わせることで、生産性とコストの両立を図った[一般機械]。	大	大

内容	業種	具体例	実施のためのコスト (標準イメージ)	期待されるパフォーマンス (標準イメージ)
②分母（インプット）を減らす取り組み	従業員の能力向上等	○ <u>マニュアルの整備による作業の共通化等</u> ・店舗運営マニュアルを整備しているほか、どの店舗でもマニュアルどおりに運営できるよう、 <u>新設・改築時に店舗の均質化を進めている。</u>	中	中
		・店舗の面積やレイアウトをほぼ統一し、 <u>店舗の設備、仕器、備品も全て共通化。</u> 本部で共通マニュアルを作成し、どの店舗でも同じやり方で運営できるようにすることで、効率化を図っている。	中	中
		・調理器具や清掃道具などを全店で統一し、作業のお手本動画を作成することで、従業員によってバラバラだった動作等を共通化。これにより、これまで言語などが壁となり指導が難しかった留学生でも、業務が正確に遂行できるようになり、効率化が図られた。	中	中
		○ <u>作業体制の見直し</u> ・大手自動車メーカーの工場長経験者から、 <u>トレーの配置やバックヤードの使い方</u> などに関するアドバイスを受けながら効率的な店舗運営に取り組んでいる。	小	中
		・大手自動車メーカーOBのコンサルタントを招いて物流管理手法を学び、 <u>常温保存食品の物流部門における人員配置や作業工程の効率化</u> に取り組んでいる。	小	中
		・パートが集まりにくい深夜や早朝の時間帯は、清掃や仕込みを専門とするパート社員が、 <u>近接する複数店舗の作業をまとめて担当する仕組み</u> を導入したことで、人繰りを緩和することができている。	小	中
		・これまで営業担当3~4人で行っていた商品の配送業務を外注化したところ、1名で足りるようになり、社員の負担軽減が実現したほか、余剰人員を他業務でも活用できるようになった。	小	小
		・従来は従業員が総出で行っていた倉庫搬入作業をアウトソーシングした。これにより、日中の作業負担が軽減され、残業時間の減少につながった。	小	小
		○ <u>研修機会の充実、研修の効率化</u> ・本社が一括してレジ打ち業務等の教育を行う研修を開始した。	小	小
		・商品・サービスに関する専門的な知識やスキルを一定の基準で認定する制度を導入した。認定を給与に反映させることで、社員のスキルアップを促している。	小	小
		○ <u>作業体制の見直し</u> ・製造業出身のコンサルタントから学んだ効率を高めるためのノウハウを取り入れて、 <u>調理から配膳までの動線や皿洗いの工程の効率化</u> 、歯ブラシ等の物品の管理方法の見直しなど、顧客の目に触れないバックヤード業務で省力化を行った。	小	中
		・当社のスタッフは、清掃・調理・フロント業務・飲料提供の全てを行えるように教育している。これにより、 <u>各業務の繁閑に応じた柔軟な人繰り</u> が可能になり、作業効率が大幅に向上した。	小	中
		・朝食時間帯を中心にレストラン部門の人手が不足気味であったため、 <u>フロントスタッフなどに配膳作業等を教育してマルチタスク化を図る</u> ことで、機動的な応援体制を構築した。これにより、サービスの安定的な提供が可能となっただけでなく、パート従業員の労働時間も平均3時間程度短縮された。	小	中
		○ <u>従業員の就労意欲向上</u> ・自分の希望に沿ったキャリアパスを進められるように、本人とすり合わせたうえで、 <u>配属の可能性</u> がある領域を明確化することで、本人の就労意欲を向上させた。	小	中

内容	業種	具体例	実施のための コスト (標準イメージ)	期待される パフォーマンス (標準イメージ)
従業員の 能力向上等	宿泊	○ 研修機会の充実 ・研修制度や資格取得の補助金・報奨金等を充実させたり、スマートフォンアプリによる語学研修を開始したりすることで、積極的なスキルアップがみられるようになった。	小	中
		・ベテラン社員による若手社員へのマンツーマン教育体制を開始したことから、その都度OJTを実施していた時よりも、技術継承が円滑に進み、若手社員の独り立ちが早まった。	中	中
	その他	○ 作業体制の見直し ・コールセンターの顧客対応事務を、時差を利用して日本・米国・欧州で8時間ごとに分担して受け持つ体制に整備したところ、従業員の残業時間減少につながるなど、労働生産性が向上している[生産用機械]。	中	中
		・朝と夕方の時間帯のバスのドライバー不足を緩和するため、事務職のうち希望者にはドライバー職を兼務させることとした。これにより、ドライバー不足が緩和され、労働生産性も改善している。[運輸]。	小	小

以 上

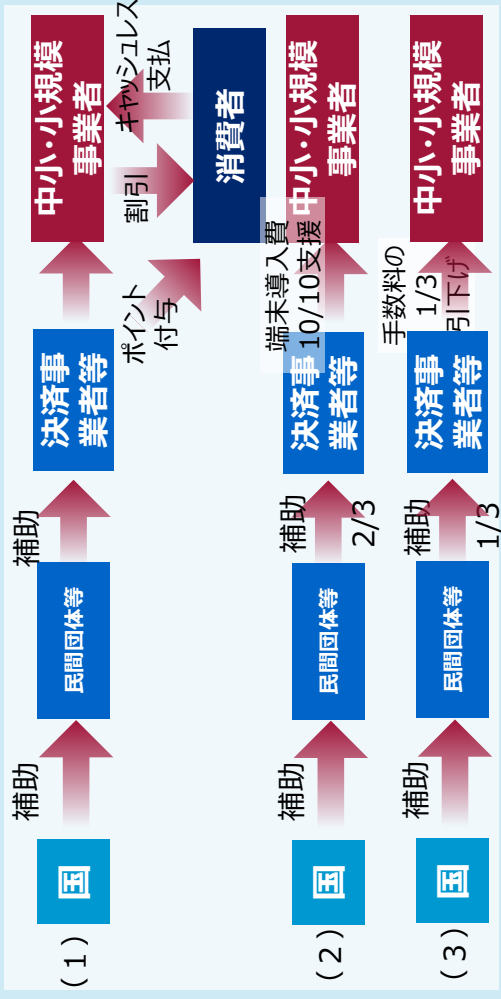
キャッシュレス・消費者還元事業 平成31年度予算案額 2,798億円（新規）

事業の内容

事業目的・概要

- 平成31年10月1日の消費税率引上げに伴い、需要平準化対策として、キャッシュレス対応による生産性向上や消費者の利便性向上の観点も含め、消費税率引上げ後の一定期間に限り、中小・小規模事業者によるキャッシュレス手段を使ったポイント還元・割引を支援します。
 - 本支援を実施することで中小・小規模事業者における消費喚起を後押しするとともに、事業者・消費者双方におけるキャッシュレス化を推進します。
- ### 成案目標
- 本事業の効果も含めて、2025年までに民間最終消費支出に占めるキャッシュレス決済比率40%を実現します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）



事業イメージ

(1) 消費者への還元

- 平成31年10月1日の消費税率引上げ後9か月間について、消費者がキャッシュレス決済手段を用いて中小・小規模の小売店・サービス業者・飲食店等で支払いを行った場合、個別店舗については5%、フランチャイズチェーン加盟店等については2%を消費者に還元します。

① 社会通念上不適切と考えられる者、② 換金性の高い取引、③ 別途の需要平準化対策が講じられる取引、④ 一部の消費税非課税取引がその取引の大半を占めると考えられる者などを除き、幅広く中小・小規模事業者を対象とします。

- なお、決済事業者は、当該中小・小規模事業者に課す加盟店手数料を3.25%以下にしておく必要があります。

- 補助にあたっては、決済事業者が中小・小規模事業者に提供するキャッシュレス決済のプランを提示し、その中から、中小・小規模事業者が自らに望ましいプランを選択します。

(2) 決済端末等の導入補助

- (1) の枠組みに沿って中小・小規模事業者がキャッシュレス決済を導入する際に、必要な端末等導入費用の1/3を決済事業者が負担することを前提に、残りの2/3を国が補助します。

(3) 決済手数料の補助

- (1) の枠組みに沿って中小・小規模事業者がキャッシュレス決済を行う際に決済事業者に支払う加盟店手数料（3.25%以下）の1/3を、期間中補助します。

(4) キャッシュレス決済の周知・普及

- キャッシュレス決済は、中小・小規模事業者にとって、レジ締めの手間やコストが省けるなど生産性を高めることができ、消費者にとっても、ATMから現金を引き出す手間が省けるなどのメリットがあります。
- こうしたキャッシュレス化のメリットや本事業の内容を分かりやすく周知・普及します。

○沖縄県内の地域別観光訪問者数（H21⇒H29）

地域	H21 訪問者数	H29 訪問者数	増加指数 (H21=100)
やんばる	327,746	591,961	180.6
本部半島	2,469,400	2,828,256	114.5
北部西海岸	2,006,034	2,489,993	124.1
北部東海岸	401,207	770,488	192.0
中部西海岸	1,819,558	2,724,898	149.8
中部東海岸	864,572	1,418,826	164.1
那覇市	4,068,576	6,304,850	155.0
南部	1,876,066	2,029,579	108.2
宮古島及び周辺離島	367,302	836,262	227.7
石垣島及び周辺離島	774,160	1,259,091	162.6
沖縄本島の周辺離島その他	457,715	516,791	112.9

出所：入域観光客数、沖縄県観光実態調査（沖縄県）のデータより沖縄総合事務局が作成。

※1 H21の訪問者数を100として、H29の訪問者数の増加指数(H29/H21*100)を算出。

※2 観光訪問者数は、入域観光客数に各エリアの訪問率を乗じた推計値。

(エリア参考)

