

---

# 九州ビジネスレビュー

2017年6月

---

公益財団法人 九州経済調査協会

# 目次

目次 .....	0
I   Hot Topics .....	1
人材枯渇時代を生き抜く地域戦略 .....	1
(2017 年度版九州経済白書より) .....	1
1. 人材不足の背景 .....	1
2. 女性の活躍 .....	6
3. UIJ ターン者 .....	11
4. 留学生を中心とした外国人 .....	14
5. 人材定着を促し、生産性を高めるワークスタイルの実践 .....	15
6. 「ゆとり」が生み出す高い生産性 .....	22
7. おわりに .....	28
II   九州の景気動向 .....	29
1. 総論 .....	29
2. 素材 .....	30
3. 自動車・造船 .....	31
4. 機械・半導体 .....	32
5. 個人消費 .....	33
6. 観光・レジャー .....	34
7. 住宅投資 .....	35
8. 公共投資・設備投資 .....	36
9. 雇用 .....	37

# I | Hot Topics

## 人材枯渇時代を生き抜く地域戦略

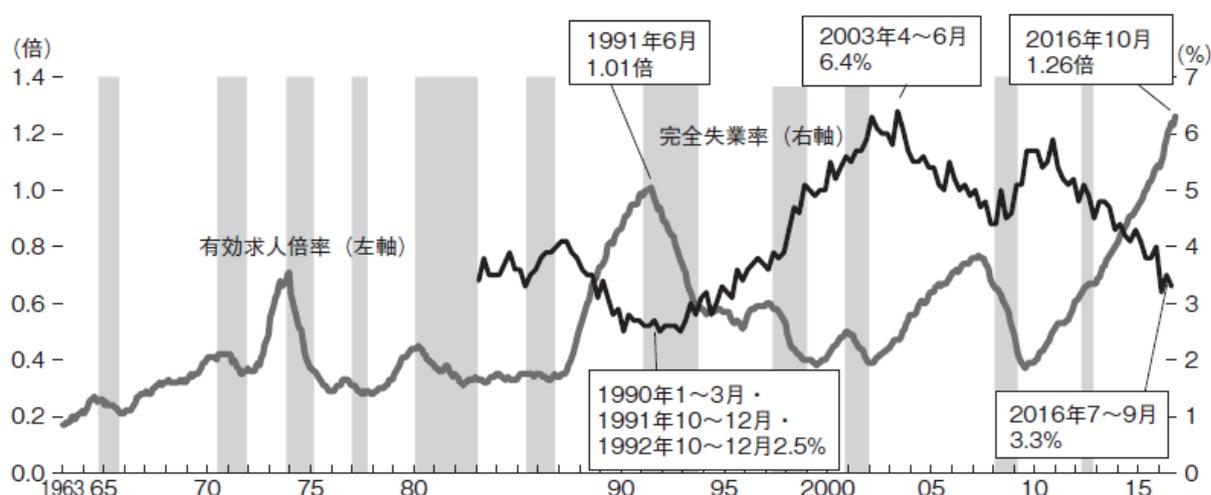
(2017年度版九州経済白書より)

### 1. 人材不足の背景

九州・沖縄の有効求人倍率（季節調整値）は、2009年7月に0.37倍で底を打ったあと、急速に上昇し続けている（図表1-1）。2015年5月には1.00倍を超え、同年7月にはついにバブル景気時のピークであった1991年6月の1.01倍を超えた。その後も上昇を続け、直近の2016年10月には1.26倍と、統計開始以来の最高値を更新し続けている。有効求人倍率の上昇は、景気判断などで一般的には「改善」ととらえられてきた。求職者の売り手市場となることから、労働者からみれば確かに改善であるが、企業側からみれば人材不足への懸念がますます高まることとなる。足下の雇用環境は、経済社会全体としてみれば、雇用の拡大を歓迎する段階から、人材不足による供給制約を懸念しなければならない段階へと移行しているともいえる。

また、有効求人倍率に少し遅れて逆の動きをする完全失業率は、2016年7～9月に3.3%とバブル景気時に迫る低水準となっている。独立行政法人労働政策研究・研修機構では、全国の完全失業率を需要不足失業率と、ミスマッチや労働移動に時間がかかることによる均衡失業率（摩擦的・構造的失業率）とに分解している。このうち需要不足失業率は2015年7～9月よりマイナス圏内となっており、いわゆる「完全雇用」が達成されているのが現在の状況である。

図表1-1 有効求人倍率と完全失業率の推移（九州・沖縄）



注1) 有効求人倍率は月次（学卒除きパート含む）、完全失業率は四半期データ

注2) いずれも季節調整値注3) シェードは景気後退期

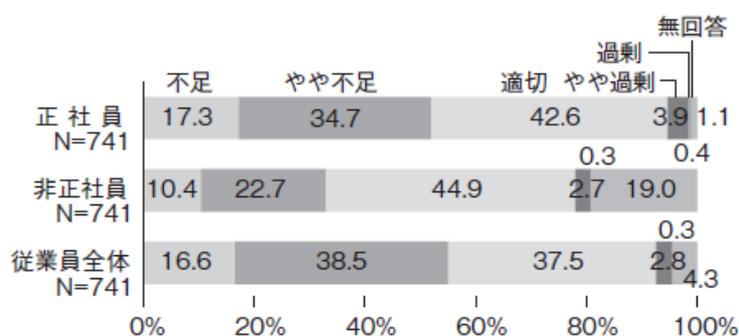
資料) 厚生労働省「一般職業紹介状況」、総務省「労働力調査」、内閣府「景気基準日付」

近年のこうした急速な雇用環境変化は、九州地域の企業にどのような影響を与えているだろう

か。当会が2016年10～11月に実施した「人材の確保・活用に関するアンケート」によりその実態を明らかにする。

まず、人員の過不足の状況は、従業員全体について「不足」「やや不足」が合わせて55.1%と、半数以上が不足を感じている（図表1-2）。とくに正社員では非正社員に比べて不足感が強い。図表には示していないが、企業規模別にみると従業員数100～299人、売上高50～99億円といった中規模の企業で人員不足感がやや強い傾向がある。また従業員の属性別には、正社員比率が20～39%など低い企業で不足感が強いほか、女性比率が中位の企業で不足感が弱い一方、高位あるいは低位の企業で不足感が強い傾向がある。しかしながら、以上のいずれの層についても「不足」「やや不足」が「過剰」「やや過剰」を上回っており、程度の差こそあれ、人材不足は大多数の企業にとって共通の課題となっている。

**図表 1-2 人員の過不足の状況**



資料) 九経調「人材の確保・活用に関するアンケート」

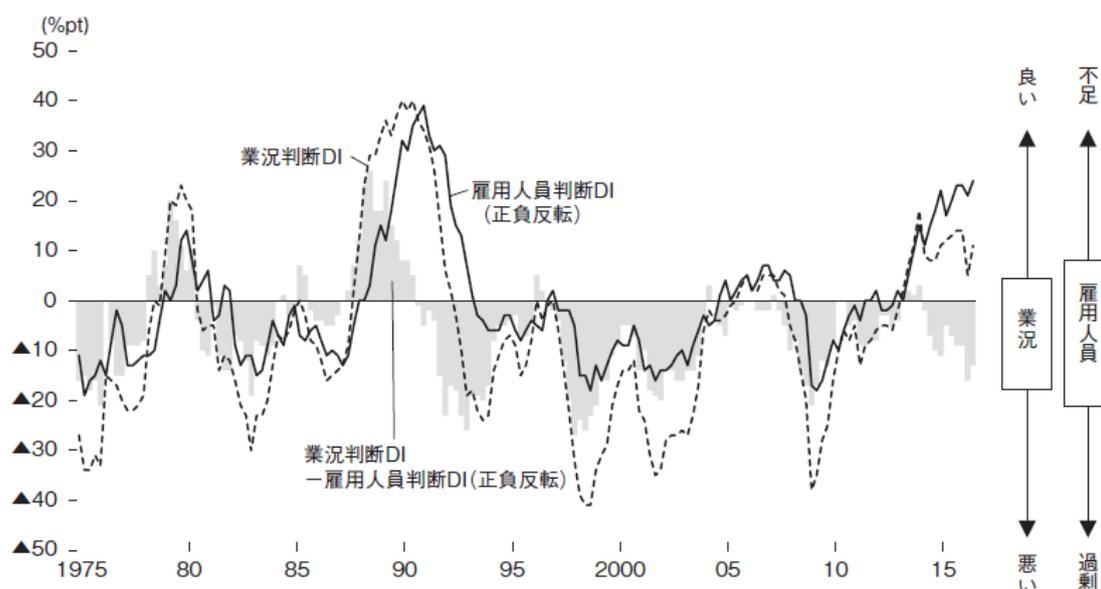
## ■ 「景気」から「構造」に変わった人材不足の要因

このような昨今の人材不足は、景気循環によるものであろうか。それとも、人口減少や高齢化など構造的な要因によるものだろうか。これを明らかにするため、景気循環との連動性を検証する。

図表 1-3 は、九州・沖縄企業への四半期に1度のアンケート調査をもとに日本銀行福岡支店が作成している九州・沖縄短観の、業況判断 DI（ディフュージョン・インデックス）と雇用人員判断 DI とを比較したものである。1977 年末～1980 年初やバブル期（1986 年末～1991 年初）など過去の景気回復・拡大期には、業況の改善を追いかける形で人員不足が高まる傾向があった。しかし、2002 年初～2008 年初のいざなぎ景気時にはこうした連動性が弱い。

そしてアベノミクスによる 2013 年以降の景気回復時には、業況の改善と同時に人員不足が高まったが、2014 年 4 月の消費税増税を境に業況が伸び悩むなかでも人員不足が高まり続けている。

図表 1-3 企業の業況と雇用人員過不足の推移（九州・沖縄）



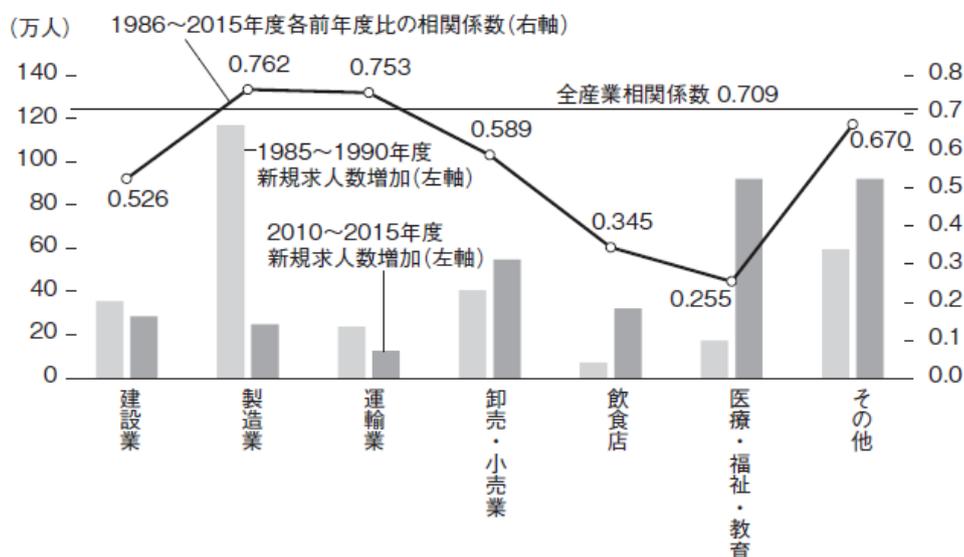
注 1) 業況判断 DI は、業況が「良い」とする回答構成比から、「悪い」とする回答構成比を減じたもので、ゼロを境に数値が高いほど業況が良いことを示す

注 2) 雇用人員判断 DI は、人員が「過剰」とする回答構成比から「不足」とする回答構成比を減じたもので、通常はゼロを境に数値が低いほど人員が不足であることを示す指標。ただし、ここでは業況判断 DI との比較のため便宜的に公表値の正負を入れ替えている資料) 日本銀行福岡支店「九州・沖縄『企業短期経済観測調査』」より九経調作成

このように景気循環と人材不足の連動性が弱まっている背景には、産業構造の変化により雇用を必要とするセクターが変容していることがある。景気の先行指標である新規求人数について、産業別に景気動向指数の先行指数との相関性をみたらうえで、新規求人数が増加した 1985～1990 年度と 2010～2015 年度の新規求人数の増加を産業別に比較したのが図表 1-4 である。まず相関係数は、製造業 (0.762) や運輸業 (0.753) が全産業 (0.709) を上回っており、これらの産業の新規求人数はとくに景気との連動性が高い。一方、飲食店 (0.345) や医療・福祉・教育 (0.255) では低く、連動性が低い。そのうえで 1985～1990 年度の新規求人数の変化をみると、当時は景気動向指数との相関係数が高い製造業で新規求人数の増加が多かった。しかし、2010～2015

年度には、医療・福祉・教育や、飲食店、卸売・小売業など景気動向指数との相関係数が低い産業で新規求人数が増加している。雇用の牽引役が、かつては景気の影響を受けやすい産業であったのが、近年では景気の影響を受けにくい産業へとシフトしていることがうかがえる。

図表 1 - 4 景気と産業別新規求人数の連動性（全国）



注) 相関係数は、1986~2015年度における、景気動向指数先行指数（年度平均）の前年度比と、各産業の新規求人数（学卒除きパート含む）の前年度比より算出。ただし、産業分類の改定により、製造業と医療・福祉・教育の前年比は2003年度以前と2004年度以降で接続せず、運輸業の前年比は2003年度以前と2004年度以降および2008年度以前と2009年度以降で接続しない  
資料) 厚生労働省「労働統計年報」、内閣府「景気動向指数」より九経調作成

ところで、近年の有効求人倍率（有効求人数÷有効求職者数）の上昇は、有効求人数の増加と有効求職者数の減少が同時に進行することでもたらされている。有効求人倍率の変化（上昇・低下）を求人要因と求職要因に分解すると、過去の上昇局面では、求人要因、すなわち求人数の増加がほとんど寄与していた。一方で2010年以降には、求人要因も寄与しているものの、求職要因、すなわち求職者の減少による寄与がこれまでより拡大している。求職者数減少の背景には、就職の決定や後述するような人口減少が影響するが、後者の影響が徐々に顕在化しつつあると考えられる。

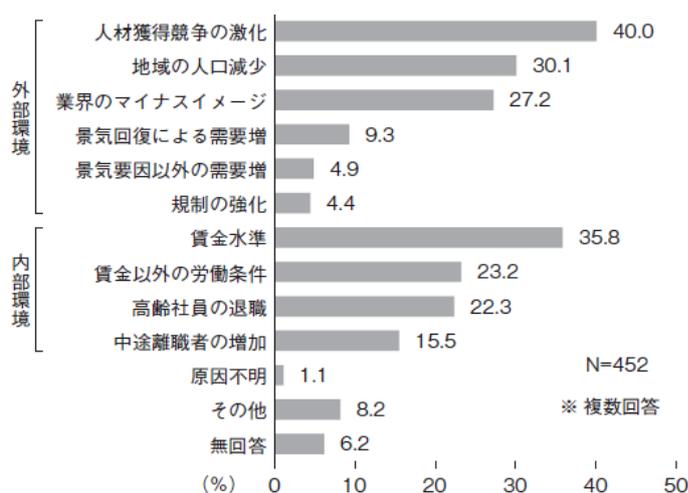
人員不足の要因を「人材の確保・活用に関するアンケート」でも確認する。外部環境と企業の内部環境とに分けてみると、外部環境で上位に挙がるのは「人材獲得競争の激化」（40.0%）や「地域の人口減少」（30.1%）である（図表1-5）。地域あるいは業界全体として人員不足となっていることから人材獲得競争が激化し、さらにその背景には地域の人口減少があると解釈できる。また、いわゆる3K（きつい、危険、きたない）や長時間労働、低賃金などといった「業界のマイナスイメージ」も27.2%と高い。一方、「景気回復による需要増」は9.3%と低く、景気要因よりも構造要因の影響が大きいことがアンケートからも確認される。内部環境では、「賃金水準」（35.8%）が最も高く、「賃金以外の労働条件」（23.2%）、「高齢社員の退職」（22.3%）が続く。なお、従業者規模別にみると、小規模の企業では「地域の人口減少」や「高齢社員の退職」といった項目が高い傾向にある。小規模企業にとって高齢社員は重要な戦力であり、60歳を超えても継

続的に雇用することで人員を確保している。しかし、加齢がさらに進むことで、一部の企業にとってはそれも限界を迎えつつあることが示唆される。

以上の各種データより、過去に雇用環境が改善したバブル景気といざなみ景気、そして現在の景況や労働需要（求人）が増えた（図表 1-6）。いざなみ景気の際には、外需主導で景気が緩やかに回復するなかで雇用も徐々に伸びたが、そのペースは遅く、「実感なき雇用回復」や「雇用なき景気回復」といわれた。そして現在は、業況の水準はバブル景気には遠く及ばず、業況改善が頭打ちになっているにもかかわらず、有効求人倍率は上昇を続けてバブル景気を超えるなど、人材不足はむしろ深刻化している。

すなわち昨今の人材不足は、短期的な景気循環とはあまり関係がなく、中長期的な人口の減少や高齢化といった、構造的要因による人材不足がいよいよ顕在化してきたと考える方が妥当である。この構造的変化の方向性は、今後も当面変わることはない。したがって、今後仮に景気が調整局面に入ったとしても、人材の逼迫は持続する可能性が高い。

図表 1-5 人員不足の要因



資料) 九経調「人材の確保・活用に関するアンケート」

図表 1-6 過去の雇用環境改善時との景況・人材需給の比較

	バブル景気 (1986年11月～1991年2月)	いざなみ景気 (2002年1月～2008年2月)	現在 (2012年11月～)
景況	◎	△	○
人材需給	◎	△	◎
主な要因	景気拡大による求人増加	緩やかな景気回復による求人増加 (ただし、「雇用なき景気回復」)	人口構成変化など構造的要因による 求職者減少

注1) それぞれの景気循環の期間は内閣府「景気基準日付」によるため、全国の循環である

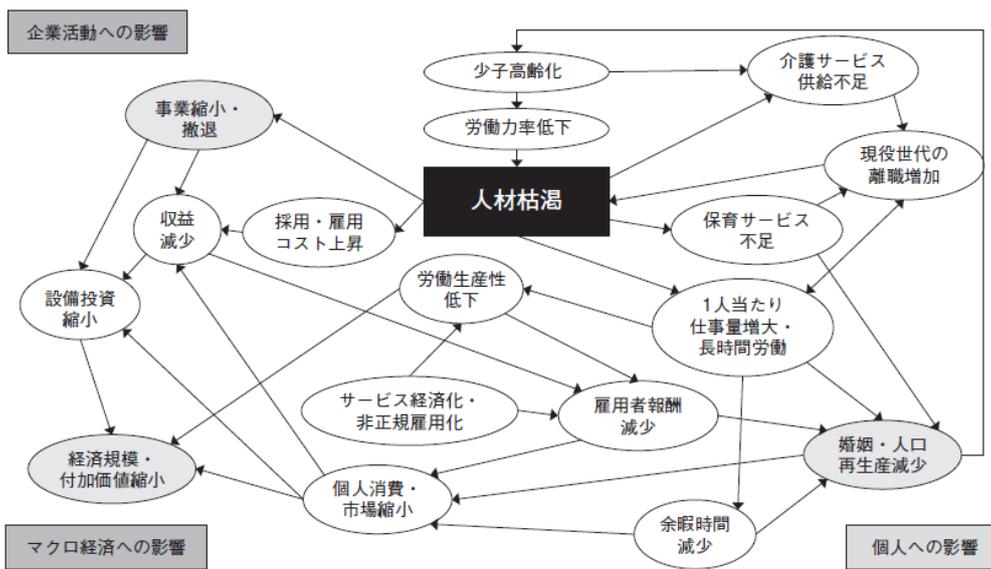
注2) 景況は◎○△の順に景況が良いこと、人材需給は◎○△の順に需給が逼迫していることを示す

資料) 九経調作成

### ■ 人材不足がもたらす負の影響

人材不足が九州経済にもたらす多岐にわたる影響と、その波及経路を整理したのが図表 1-7 である。企業活動はもちろん、個人に対しても影響を与え、マクロ経済でみれば縮小均衡に向かうことになるだろう。このような整理は、やや悲観的ではあるものの、これから予見される人材枯渇に対して有効な対策を打てなかった場合のリスクシナリオとして意識しておく必要があるだろう。

図表 1-7 人材不足により予想される経済社会状況



資料) 九経調作成

そこで次章からは、セクター別に「女性」「UIJ ターン者」「留学生」に焦点を当て、それぞれのセクターが「雇用」の中で捉えられている文脈を検討するとともに、九州で先行して実践されている事例を検討し、九州における人出不足対策の動向を模索する。

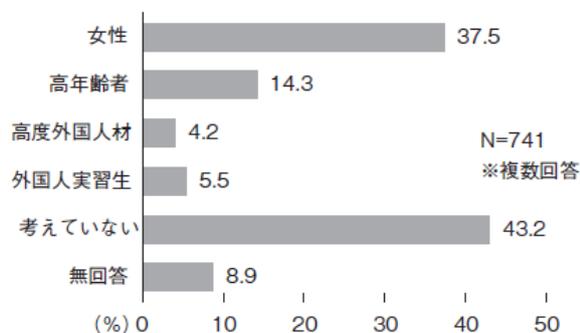
## 2. 女性の活躍

### ■ 女性活躍が期待される背景

九経調「人材の確保・活用に関するアンケート」によれば、九州地域の企業の 37.5%が今後女性の採用拡大を考えており、高齢者や外国人と比べて最も期待が高い人材である（図表 2 - 1）。

では女性の採用拡大を考えており、かつ人員不足である企業が、人員不足解消のために取り組んでいること、これから取り組もうとすることは何だろうか。

図表 2-1 今後採用拡大を考えている人材



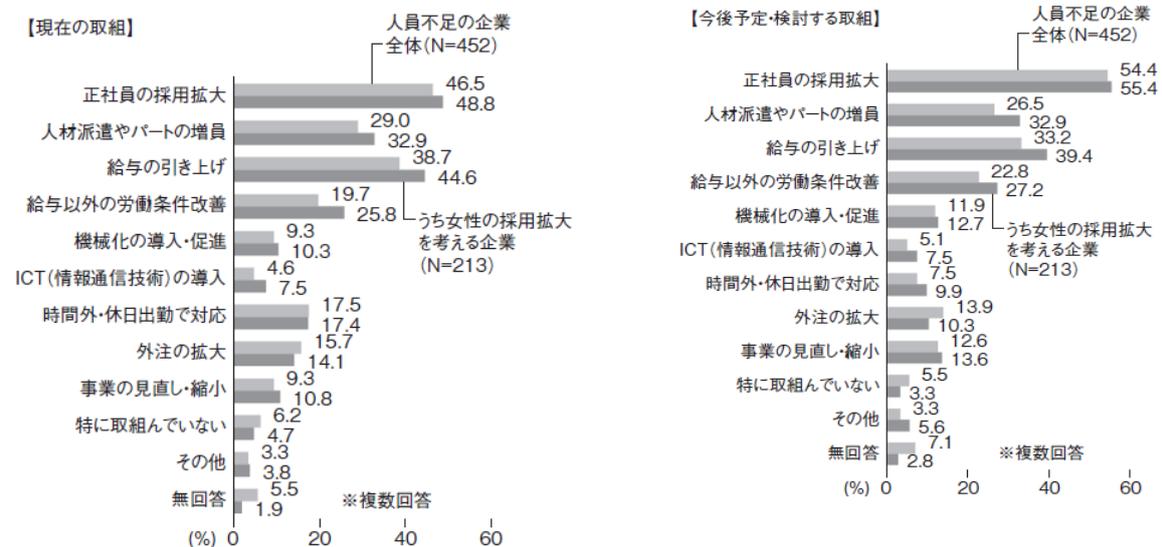
資料) 九経調「人材の確保・活用に関するアンケート」

最も多いのは「正社員の採用拡大」（現在 48.8%、今後 55.4%）であるが、雇用条件の変更という点では、「給与の引き上げ」（44.6%、39.4%）であり、「給与以外の労働条件改善」（25.8%、27.2%）はそれを下回る（図表 2-1）。また、人材の定着促進のために取り組んでいることについても「給与の引き上げ」（53.6%）が最多で、「育児・介護等の休業制度」（35.3%）や「短時間勤務制度」（21.2%）はそれよりも低い（図表 2-3）。

これらの結果を、上でみた就業希望者が求職しない理由や、完全失業者が仕事につけない理由と突き合わせてみると、就業を希望する女性側が求めることと、求人希望する企業側の対応の齟齬（ギャップ）を見てとることができる。すなわち女性側は、出産・育児期におけるワーク・ライフ・バランスの観点から、給与よりもむしろ柔軟な勤務時間を求めているが、企業側の対応は給与の引き上げに向きがちである。これは企業側に認識のずれがある可能性もある。しかし、正しく認識していたとしても、とくに正社員では給与の変更に比べて、短時間勤務の導入など勤務体系の変更の方がより困難といった事情もあると考えられる。

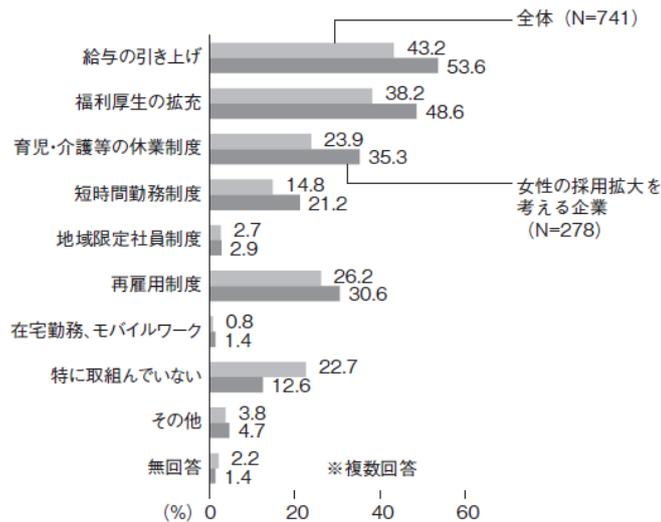
政府と日本銀行がデフレ脱却を目指してインフレーターゲット政策を掲げていることもあり、賃上げは言うまでもなく重要である。しかしながら、人材獲得競争が厳しさを増すなか、賃上げのみでは女性の人材確保は難しくなるだろう。図表 2-2 および図表 2-3 からわかる通り、女性の採用拡大を考える企業は、人員不足の企業全体に比べて全般的により多くのことに取り組んでいる（あるいは取り組もうとしている）が、その方向性については再考が必要ではないだろうか。事業体制や仕事のやり方なども含め、働き方に関わる制度全体の見直しが必要となるため容易なことではないが、後述するように社内の人事制度の改革によって人材確保面で成果を出している企業は存在する。

図表 2-2 九州企業の人員不足解消のための取組



資料) 九経調「人材の確保・活用に関するアンケート」

図表 2-3 人材の定着促進のために取り組んでいること



資料) 九経調「人材の確保・活用に関するアンケート」

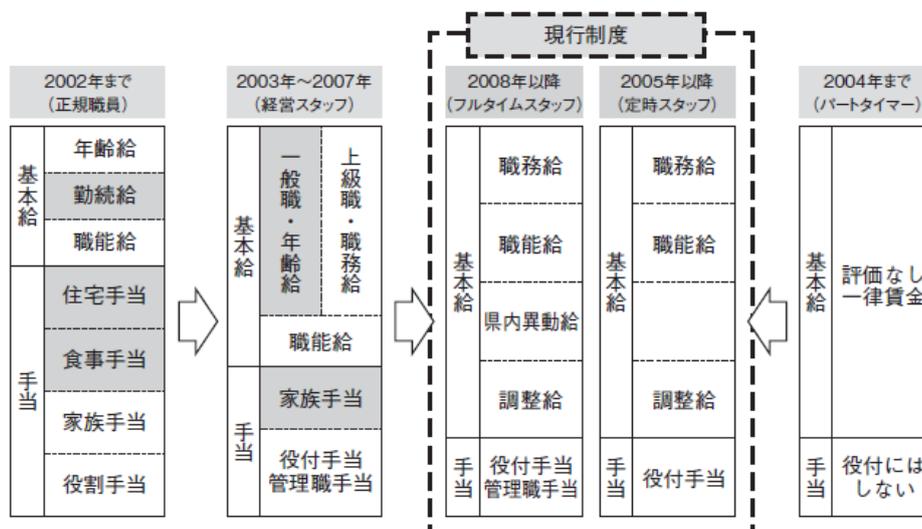
## ■ 九州地域の企業による働き方改革の実例

九州地域における働き方改革の実例として、正規雇用・非正規雇用の枠を取り払い、給与体系を一本化したエフコープ生活協同組合（福岡県篠栗町）の取組は先駆的である。

同組合では、2001年頃より同一労働同一賃金を目指して段階的に人事制度改定をおこなってきた。なかでもインパクトが大きかったのは2008年の改定である（図表2-4）。それ以前の雇用形態としては、従来の正規職員（経営スタッフ）と、個別配達に対応するために2003年に新設した専門スタッフ、そしてパートタイマーがあった。2005年にはそれまで評価を行わず一律の賃金としていたパートタイマーを定時スタッフとし、正規職員同様に職務給・職能給からなる賃金体系とした。また、経営スタッフと専門スタッフは、同一の職務でありながら待遇に格差があり、専門スタッフのモラル低下を招いていたことから、2008年にはこれらの形態をフルタイムスタッフとして統合した。これにより、フルタイムスタッフと定時スタッフの賃金格差はかなりの程度解消されたが、さらに2016年からは、定時スタッフの賃金をフルタイムスタッフの時間換算額と同額になるように賃金テーブルを見直し、同一労働同一賃金を達成している。フルタイムスタッフと定時スタッフの人事異動の範囲の違いについては、県内異動給、賞与、退職金で差をつけている。それ以外は休暇や手当などの福利厚生制度を含めて格差はない。また、フルタイムスタッフと定時スタッフが同じ評価制度であることから、両形態間を相互に移行することが可能になっている。育児や介護などライフステージに応じた働き方の調整が可能になり、それを選択したとしてもキャリアにブランクが生じないようになっている。実際の制度の利用はまだ多くないが、いざというときに使える制度があることはスタッフの安心につながっている。

同組合が一連の改定を行ってきた背景には、赤字構造をかかえ希望退職を募るほどに経営環境が悪化していたこと、欠員の常態化、スタッフの離職による教育コストの増大などがあった。しかし、2008年の改定以降、組合員（顧客）の満足度向上、離職者の減少、偏っていた年齢構成の平準化、スタッフの年収増加、そして経営面では経常剰余金（一般企業でいう経常利益）など、様々な効果をもたらされている。

図表 2-4 エフコープ生活協同組合における人事制度改定



資料) エフコープ生活協同組合提供資料

### ■ 働き方改革には不断の努力が必要

ただ、働き方改革は一朝一夕でできるものではない。エフコープでは15年をかけて同一労働同一賃金の形を完成に近づけてきた。そもそも同一労働同一賃金は、既存の正規雇用の待遇を下げることになりかねないため、労使間の合意形成は容易ではない。

2015年には、(株)資生堂(東京都中央区)が育児短時間勤務者に対して遅番や休日勤務を課したことが、テレビ報道をきっかけにインターネットで拡散した。石塚(2016)によれば、同社が女性活躍推進のトップランナーとして知られていたこともあって、「資生堂ショック」として物議をかもしました。しかし、同社が方針転換をした背景は十分に理解されていなかった<sup>1</sup>。

同社では、早くも1991年には育児短時間勤務制度を導入していたが、制度利用が定着・拡大するにつれ、他のスタッフへの負担増大や職場の士気の低下、接客の質の低下を招き、売上にも影響するようになったため、制度運用が見直されたのである。運用の見直しは2014年4月から始まっており、すでに定着しているという。

資生堂の事例が示すとおり、働き方改革は、従業員にとってのみならず、経営にとってプラスにならなければ持続できない。先進的な取組をしている企業であるからこそ、課題が浮き彫りとなり、そして軌道修正を図っているのである。働き方改革は一度制度を整備してそれで終わりではなく、持続的な経営とバランスを取りながら試行錯誤を進めていくことが肝要だろう。

<sup>1</sup> 石塚由紀夫(2016)『資生堂インパクト子育てを聖域にしない経営』(日本経済新聞出版社)

## ■ 再就職を促す九州の取組

結婚・出産などで離職した女性に対して、企業が再就職を促す取組も広まりつつある。九州電力(株) (福岡市中央区) は、2016年4月の女性活躍推進法の施行を受け、勤続3年以上、退職後10年以内の正社員を対象とした再雇用制度を同年10月より導入した(男性にも適用)。九州地域の大企業でこのような制度を導入する例は珍しいという。

NPO 法人ママワーク研究所(福岡市中央区) は、企業と女性をつなぐことをミッションに、2012年の設立以来、女性の潜在的就労者(出産を契機に退職し、再就職を希望しながらも実際には育児と仕事の両立の困難さから求職活動をしていない女性) が求職に踏み出せるようになるための支援活動を行っている。例えば、社会復帰のための心構えや具体的なスキルを教える「ママワークスクール」を開催しているほか、「小さくだったら働きたい」という女性向けの再就労トライアルとして「ママオフィス」の事業を行っている。ママオフィスは、ママワーク研究所が企業からの仕事(DM・アンケート発送、イベント取材など)を受託し、それをチームでこなすというものである。研究所内で子連れ出勤での作業のほか、在宅勤務も可能となっている。ただ、本来であれば企業で戦力として働いてほしいとの考えから、ママオフィスでの就労はあえて4カ月間と定めている。

また、2014年5月からは、「ママ☆ドラフト会議®」を開催している。これは、社会復帰を希望する女性がステージに登壇してスピーチを行い、それに対して企業の経営者や人事担当者が「いいね!」のプラカードを掲げるというものであり、このイベントを通して実際に再就職に至ることもある。このイベントの狙いは、女性と企業の両者の意識を変革することにある。登壇者の女性には、事前研修で退職前に担っていた役割の整理をするなかで、企業経営者の目線からみた強みに気づいてもらい、自信をつけてもらう。一方、企業側には、スピーチの際に働く上での制約(育児に関することや、夫が転勤族のため自身も転居の可能性など)を聞いてもらうことで、働き方改革への意識を醸成してもらうのである。なお、ママ☆ドラフト会議は、往年の人気テレビ番組「スター誕生!」を模して、あえて話題性のあるスタイルをとっており、メディア露出が増えることで、同じような境遇の女性が一步踏み出すきっかけになればという期待がある。

2015年度には、内閣府の「地域における女性活躍推進モデル事業」に採択され、創業特区を掲げる福岡市で「主婦から戦略的総務に」プロジェクトを実施した。煩雑なバックオフィス業務がともすれば疎かになりがちなスタートアップ企業に、総務経験のある女性人材をつなげることで、企業の競争力強化と女性の就業を同時に達成しようとするものである。スタートアップ期には企業側にもフルタイム雇用するほどの業務量はなく、育児期の女性側も短時間労働を希望するが、企業が成長する頃には、女性側も育児負担が減少し、フルタイム雇用も可能になる。そのため、女性にとってはキャリアのV字回復になる。スタートアップカフェで開かれた交流イベントでは、参加した女性の3割が再就職に至るという成果につながった。さらにモデル事業の継続事業として、2016年7月からは「ママ・ボランチ®育成事業」をスタートさせており、関東など福岡外のエリアでも事業実施を検討している。

### 3. UIJ ターン者

#### ■ UIJ ターンの現況と就労状況

次に、出身地域へのUターン者、出身地域近くの都市へのJターン者、出身地とは異なる地域への移住であるIターン者について検討する。Uターン者やJターン者については、進学に伴って多くの頭脳が転出してしまいう九州地域にとって、これらの人材にいかにも多く戻ってきてもらうかが優秀な人材を獲得できるかどうかのカギとなる。またIターン者については、数としては多くないとみられるが、域外で就学・就業した経験をもち、地域に変革をもたらす存在として、質的に重要な意味がある。

20～30代で多い転入者UIJターンについての公的な統計はなく、それぞれの正確な数を把握することは困難である。そこでまずは、UIJや転勤をすべて包含した転出入の状況を確認する。2015年の年齢別転出入を九州地域全体としてみると、まず進学期にあたる10～19歳で1.2万人の転出超過である。県別にみると、福岡県以外では転出が多いが、福岡県が進学先となつてある程度のダム機能を果たしている。就職期にあたる20～29歳では1.9万人の転出超過である。これは、転入が4.4万人と全年齢層で最も多いものの、転出全体の4割弱にあたる6.3万人もの転出があるためである。福岡県から九州地域内の出身県に戻るパターンもあるが、大きな流れとして九州地域外、とくに東京圏への転出が多く、全県で転出超過である。福岡県でさえ、この年齢層においては転出超過であり、人材を送り出すポンプ機能を果たしている。特筆すべきは30～39歳である。20代までとは異なり転入(3.2万人)が転出(3.0万人)を上回り、わずかではあるものの転入超過となっている。こうした傾向は、移動そのものが少なくなるものの、40歳以上でも同様である。

国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)」によれば、九州地域の20～30代人口は、2010～2040年の間に371.9万人から250.9万人へと120.9万人減少する。ただし、人口移動がないと仮定した封鎖人口による将来推計人口では、2040年は94.8万人減少の277.1万人となり、26.2万人分の減少が抑制される。結婚・出産期にもあたるこの年齢層は、労働力としてのみならず、人口の再生産の観点からも重要な存在である。進学や就職による10～20代の転出超過がゼロになることは現実的ではないが、一度域外に出たとしても、U・Jターンの形で還流してもらうことがカギとなる。

#### ■ 高度人材としてのUIJ ターン者

彼らはどのような形で経済活動を支えているだろうか。労働政策研究・研修機構が実施したアンケート調査によれば、出身県Uターン者(出身市町村以外へのJターンを含む)や地方移住者(Iターン者)は、就業形態でいえば、正規の職や会社経営者・役員といった会社内での重要なポストや、自営業・自由業に就いていることが多い(図表2-1)。業種でいえば、製造業、情報通信業、金融・保険・不動産業、教育・学習支援業、公務であり、職種でいえば、専門・技術職や管理職への就業割合が高い。三大都市圏などでの高度な教育や就労の経験を活かし、高度人材として活躍していることがうかがえる。

また、当会自主研究事業報告書「地方創生～『しごと』と『ひと』の好循環に向けて～」(研究報告 231、2016年5月)で明らかにしている通り、九州地域ではBPO やシェアードサービスの進出・増設が近年相次いでいるほか、ソフト/システム開発の地方分散の受け皿ともなっている。これらの事業所で働く雇用者の多くは地元採用であるが、UIJ ターン人材が事業の中核を担っていると想定される。

図表 2-1 UIJ ターン者の動き方 (全国)

(単位: %)

	出身県 定住者	出身県 Uターン者	地方移住者	うち就職	うち転職	うち結婚	うち転勤等	
	(N=2,196)	(N=2,085)	(N=1,000)	(N=143)	(N=156)	(N=151)	(N=239)	
就業 形態	正規の職員・従業員	56.2	63.3	65.9	86.0	71.2	39.1	92.5
	パート・アルバイト・非常勤	25.3	16.6	17.1	5.6	8.3	44.4	1.7
	契約社員・嘱託	7.1	6.5	4.6	2.1	7.7	4.0	1.3
	派遣社員・請負社員	4.8	3.6	3.0	2.1	4.5	4.6	0.4
	会社経営者・役員	0.5	1.2	1.3	0.7	1.9	0.7	0.8
	自営業・自由業	5.0	7.7	7.4	3.5	6.4	6.0	3.3
	内職・家族従業員	1.2	1.0	0.7	0.0	0.0	1.3	0.0
勤め 先の 業 種	農・林・漁業	2.1	2.4	1.3	1.4	1.9	1.3	0.8
	鉱業・建設業	5.4	6.2	4.9	4.2	4.5	7.3	3.3
	製造業	19.1	15.3	24.0	36.4	15.4	13.9	35.1
	情報通信業	5.5	6.7	4.6	4.2	4.5	3.3	5.9
	運輸業	4.8	4.6	3.5	3.5	5.8	4.0	2.9
	金融・保険・不動産業	3.5	5.3	6.2	2.1	5.8	4.6	10.9
	卸売・小売業	16.1	12.5	10.3	2.1	7.1	13.2	9.6
	宿泊・飲食サービス業	7.7	7.1	6.3	4.2	3.8	11.3	2.9
	医療・福祉	15.1	15.4	11.7	11.9	10.9	16.6	4.2
	教育・学習支援業	4.5	5.9	9.2	11.9	19.9	9.9	2.1
	公務	5.2	8.1	7.7	8.4	8.3	1.3	13.4
	その他	11.1	10.4	10.3	9.8	12.2	13.2	8.8
	職 種	専門・技術職	18.7	26.1	33.3	44.8	44.9	31.1
管理職		1.2	3.5	7.7	7.7	7.1	2.6	12.1
事務職		28.9	27.3	20.1	18.2	12.8	29.1	17.2
営業・販売職		11.8	12.9	13.5	7.7	9.0	9.9	25.1
サービス職		14.9	13.0	9.7	6.3	6.4	13.9	2.9
運輸・通信的職業		3.0	3.2	2.6	1.4	5.8	2.6	2.1
保安的職業		1.4	0.6	1.5	0.7	1.3	0.7	4.6
生産工程・技能・労務職		15.7	10.0	9.2	9.8	9.6	7.9	7.9
農林漁業作業		1.4	1.7	1.0	2.1	1.3	1.3	0.4
その他		3.0	1.7	1.4	1.4	1.9	0.7	0.8

注) 出身県定住者: 地方圏(三大都市圏以外) 出身で地域移動経験なし。出身県Uターン者: 地方圏出身で地域移動経験があり、現在出身県に居住

(出身市町村以外へのJターンも含まれる)。地方移住者: 東京圏・近畿圏出身で地域移動経験があり、現在地方圏に居住

資料) 労働政策研究・研修機構「UIJ ターンの促進・支援と地方の活性化」(JILPT 調査シリーズ No. 152、2016年5月)

## ■ 九州・山口UIJ ターン若者就職促進協議会の取組

仕事面のアプローチの例として、九州7県と山口県からなる九州・山口UIJ ターン若者就職促進協議会(以下、協議会)の取組がある。九州地域の官民トップで組織する九州地域戦略会議では、政府の地方創生政策に呼応して2015年10月に「九州創生アクションプラン」(JEWELS プラン)を策定した。そのひとつのプロジェクトが、「九州・山口ふるさと若者就職促進プロジェクト」である。東京圏の大学生・転職希望者を対象とした合同説明会やインターンシップなどを行うも

ので、2018年度末までに面接会参加者のうち九州・山口企業への就職者数を累計320人とする目標を立てている。プロジェクトを具現化するために立ち上がったのが同協議会であり、福岡県が事務局を務めている。

第1弾として2016年3月に東京都内で実施した「九州・山口UIJターン就職応援フェア」（就職説明会、面接会）には、九州・山口の企業約120社が参加し、331名（うち学生191名、既卒者140名）の来場があった。7月にも同様の面談会を実施し、参加企業95社、来場者179名を数えた。参加企業側は、このようなマッチングの取組を、人材不足のなかでの量的な人材確保策としてはもちろん、人材多様化のための質的な人材確保策として活用している。また8～9月には45社に72名が参加して5日間程度のインターンシップを実施し、九州・山口での就業体験の機会を提供している。参加企業にとっては、自社の魅力をどう学生に伝えるか、気づきを得る機会となっている。

協議会の一連の事業では、イベントの認知度を上げて参加者を増加させることが課題となっている。学生に対しては、周知を図るチャンネルとして大学の存在は大きいため、大学とのネットワークを強化することがカギになるだろう。福岡県では2016年11月に4大学（専修大学、東海大学、立命館大学、神戸学院大学）と「UIJターン就職支援協定」を結んでいる。

一方、このようなチャンネルが使えない既卒者に対するアプローチは難しい。一部事業を委託している民間の転職サイトとの連携強化が重要になるだろう。事業は、2016年度は、地方創生の加速化交付金による100%補助、2017年度以降は新型交付金の50%補助と各県負担により賄われるが、2019年度までの事業期間終了後は未定である。民間事業への移管も選択肢のひとつであるが、いかなる形にせよ、九州地域の企業とのマッチングの機会が継続的に提供されることに期待したい。

## ■ UIJターナーのハブになる福岡移住計画の取組

「福岡移住計画」は、その代表の須賀氏が困難を経ながら移住した経験をもとに、後進の移住を職住両面でサポートすることを目的として立ち上げた活動で、自治体や企業と協力しながら活動を広げてきた。「職」の面では、ICT・コンテンツ関連産業の集積に力を入れている福岡市と人材誘致で連携した。福岡市からの委託により、転職サイトと共同で、東京都でのセミナーや、福岡市内企業へのインターン（移住前のトライアルワーク）の斡旋事業を実施した。また、「SALT」（福岡市西区）や、西日本鉄道株（福岡市中央区）とのコラボによる「HOOD 天神」（福岡市中央区）など、仕事や交流の場としてシェアオフィス・コワーキングスペースを提供している。さらに、福岡県内の事業者と福岡県で働きたい人を対象とした仕事情報サイト「飛梅」も展開している。「住」の面では、糸島市の委託で空き家を活用したトライアルステイプログラムを実施しているリノベーション専門不動産会社と連携している。福岡移住計画は、これらの活動を通して移住者達の交流のハブとして機能している。

なお、「〇〇移住計画」と名乗る取組は、筑後、佐賀、熊本、大分、宮崎、鹿児島、山口、宇部など各地で立ち上がっており、自治体が行っているものもあれば、民間が行っているものもある。これらの多くでは、イベントやウェブでの情報発信が活動の中心である。

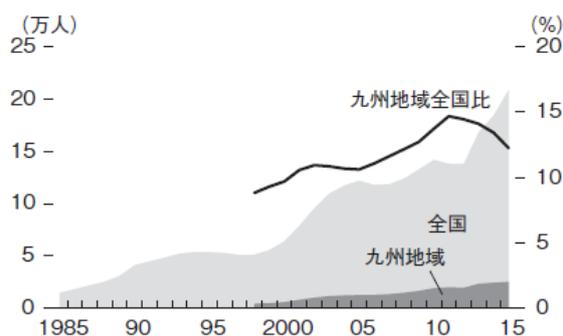
## 4. 留学生を中心とした外国人

### ■ 留学生が多い九州

外国人高度人材の登用のためには、海外拠点を活用してグローバルに採用活動を行なうという手段はもちろんあるが、日本企業の場合はどうしても言語的な障壁があることから、日本語能力のある留学生に卒業後就職してもらうことが最も現実的な獲得手段である。この点で、九州地域のポテンシャルは高い。

なぜなら九州地域は、他の地方ブロックと比較して留学生数が多いためである。文部科学省と独立行政法人日本学生支援機構によれば、九州地域の留学生数は年々増加しており、2015年5月時点で25,512人が在籍している（図表3-1）。文部科学省「学校基本調査」によれば日本人も含めた学生数（大学・大学院、短期大学、高等専門学校）の全国比は9.5%に過ぎないが、留学生に限れば12.2%を占める。また、留学生受け入れの多い大学のトップ10に3大学（日本経済大学、立命館アジア太平洋大学（APU）、九州大学）が名を連ねている（図表3-2）。国籍別の統計はないが、もともと多かった中国人に加え、近年ではネパールからの留学生（現在はその多くが日本語学校に在籍）が目立つ。

図表 3-1 留学生数の推移



注1) 各年5月1日時点

注2) 1997年以前は九州地域のデータなし

注3) 2011年以降は日本語教育機関在籍者を含む

資料) 文部科学省「留学生受け入れの概況」(~2003年)、日本学生支援機構

「外国人留学生在籍状況調査結果」(2004年~)

図表 3-2 留学生受け入れの多い大学 (2015年)

(単位: 人)		
順位	学校名 (所在地)	留学生数
1	早稲田大学 (東京都新宿区)	4,603
2	東京大学 (東京都文京区)	2,990
3	日本経済大学 (太宰府市)	2,835
4	立命館アジア太平洋大学 (別府市)	2,649
5	九州大学 (福岡市)	2,097
6	大阪大学 (大阪府吹田市)	2,094
7	筑波大学 (茨城県つくば市)	2,062
8	京都大学 (京都市)	1,814
9	東北大学 (仙台市)	1,661
10	名古屋大学 (名古屋市)	1,613

注) 日本経済大学は太宰府市のほか、東京都渋谷区、兵庫県神戸市にもキャンパスをもつ

資料) 日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査結果」

### ■ 就職時における機会損失

留学生として来日者が増えた結果、卒業後の日本企業への就職件数も近年増加傾向にあり、2015年には889人が九州地域の企業に就職している。しかし、この件数は全国のわずか5.7%に過ぎない。

では、九州地域に多くいる留学生がどこに行っているかというと、三大都市圏、とくに東京都である。こうした状況は、都道府県別の留学生数と就職先企業の所在地を比べると明らかである。

九州地域は就職に際して6.6%ポイント低下するのに対し、三大都市圏は10.3%ポイント上昇、うち東京都だけでも9.6%ポイント上昇している。つまり、九州地域にとっては、留学生の多さというポテンシャルを生かしきれておらず、大きな機会損失となっているのが現状である。

### ■ 留学生採用のベストプラクティス

留学生の就職が少ない九州地域であるが、積極的な採用によりグローバルビジネスを拡大させているベストプラクティスは存在する。

動力運搬車メーカーの(株)筑水キャニコム（うきは市）は、1980年頃より海外への製品輸出を行っている。当初はOEM製品であったが、1985年頃からは自社で直接取引を行うようになった。これまでの取引先実績は44カ国にのぼり、現在の販売の約4割を海外向けが占めている。海外ビジネスの拡大を支えた同社の海外戦略は、顧客の不满を聞きだしローカリゼーションを図ること、経営者自らが海外に行くこと、そして留学生の採用により体制を整えることである。これまで約30人を採用し、新たなマーケットの開拓に役立ててきた。国内市場の縮小が見込まれるなかで、同社は更なる海外展開で海外シェアを高めようとしている。

本多機工(株)（嘉麻市）は、産業用特殊ポンプメーカーのグローバル・ニッチトップ企業であり、石油・化学、半導体、鉄鋼、自動車、発電所など、あらゆる産業分野にオーダーメイドのポンプを供給している。納入実績は60カ国以上にのぼる。こうしたグローバル展開の背景にあるのは、留学生など高度外国人材の積極的採用であり、これまで15名の高度外国人材を採用し、海外取引先のニーズ把握やアフターサービスなどで活躍している。同社の高度外国人材活用で特徴的なのは、独立を希望する外国人社員に対する「のれん分け」支援である。

母国などで事業を立ち上げることを希望する社員に開業資金を与え、本多機工と代理店契約を結ぶというものであり、同社にとっては、会社の価値観を理解した元社員を活用することで、信頼できる海外ネットワークの拡大がもたらされている。

## 5. 人材定着を促し、生産性を高めるワークスタイルの実践

九州企業は新たな人材獲得に苦慮している。その中で企業が成果を上げるためには、限られた人材の定着を図ること、労働の質を高めることが求められる。

そこで本節では、九州企業における人材定着策や、革新的な働き方の導入により成果を上げる事例の分析を行う。あわせて、これらの事例がもたらす効果と実践における課題をいかに克服しているかについて検討する。

### ■ 中小企業に代わり新人研修を実施～沖縄県建設業協会～

人材不足が顕著な業界のひとつである建設業においては、人材の確保だけでなく技能継承の観点からも若手技術者の育成が急務となっている。しかしながら、多くの中小企業では人材育成に

かける余裕がないこと、長らく「仕事は背中を見て学べ」といった業界の風土があったことなどもあり、人材育成という点で遅れを取っていた。そのため、せっかく新卒人材を採用しても定着率は低く、人材不足は解消されなかった。

このような状況下で、一般社団法人沖縄県建設業協会（浦添市）では、これまで個々の企業の裁量に委ねられていた新人育成を、2010年度から協会主催の合同研修（実践型人材育成講座）を実施することで、業界全体で人材育成を図る取組に切り替えた。同講座は、2カ月にわたって建設業界で働くための基礎を座学・実技を通じて学ぶものである。講座への参加にあたっては、厚生労働省の実践型人材養成システム助成制度を活用しており、講習費にかかる企業の負担も軽減される。そのため、中小企業からの参加も多く、平成28年度は53人の参加、累計では209人の受講実績となっている。

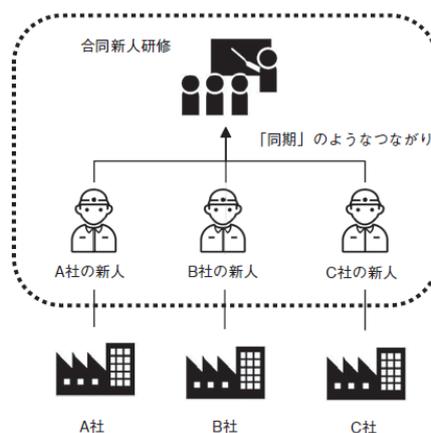
### ■ 「同期」がいることが定着率上昇の一因に

中小建設業においては、規模の小ささゆえに毎年新卒人材が入社するような環境にはない。

新入社員は、同世代の社員がおらず、年の離れた先輩社員から時には厳しい指導も受けるため、孤立感を感じがちである。そのため、これまでの新卒人材は、仕事を続ける意欲を失い、離職してしまうといった悪循環に陥っていた。

上記の合同研修は、入社後すぐに開催されるため、単に技術やビジネスマナーを学ぶだけでなく、同じ業界で働く同世代とのつながりができる。こうした「つながり」は、研修を終えて各々の会社に戻ってからも続く。プライベートな話だけでなく、仕事の相談もできる関係であり、いわば「同期」がいるようなものである。こうした安心感が人材の定着にも寄与しており、以前は50%近かった離職率は10%程度まで低下するといった効果をもたらしている（図表4-1）。

図表 4-1 沖縄県建設業協会における合同新人研修と定着率向上のイメージ



資料) 沖縄県建設業協会へのヒアリングをもとに九経調作成

### ■ 雇用の「質」改善に向けた沖縄県の取組

これまでの沖縄は、県内における雇用の「量」が足りないことが課題であったが、ここ数年の好況を受けて労働市場の需給ギャップが量の上では改善されている。一方で、賃金や雇九用形態、福利厚生、労働条件、さらにはキャリアパスといった雇用の「質」の問題は依然として残っており、その改善を促すための取組が展開されている。

沖縄県では「正規雇用化サポート事業」を実施している。本事業では、企業における正規雇用拡大をバックアップするために、企業に中小企業診断士や社会保険労務士などを派遣し、企業の

経営体質を改善する支援をしている。正規雇用拡大のための直接的な支援では持続可能性が低い  
ため、企業の体力をつけることで成果を上げようとしている。2015年度には24社への支援を行い、  
支援先の企業で103人の正社員転換が図られるといった実績を上げている。

このほかにも2013年11月から「人材育成企業認証制度」を展開している。本制度では、15項目の  
基本項目に関して、申請する企業の自己評価だけでなく、従業員対象のアンケートを実施し  
て、条件をクリアしていると評価された企業だけが認証される（図表4-2）。従業員と少ないが、  
県内の大企業から中小零細企業まで幅広い。

**図表 4-2 沖縄県「人材育成企業認証制度」の審査項目**

大項目		審査項目
必須条件	若手人材の定着	29歳以下の若手社員の離職率が、県内の新卒離職率の業界平均と比較して低いこと
	労働条件と労働環境	就業規則の整備と採用時の労働条件通知の実施
		労働時間の把握や長時間労働への対処の実態について、会社側の認識と社員側の認識に 大きなギャップがないこと。長時間労働への配慮と改善措置
		直近1年間、事業主都合による解雇または退職勧奨がないこと
基本項目	ビジョンと人材像の 実質化	1 ビジョンと人材像の明確化
		2 人材像に基づく採用・評価・登用
		3 ビジョンと人材像の浸透・共有
	コミュニケーション を通じた人材育成	4 コミュニケーションを通じた相互理解と支援
		5 フィードバックによる気づきを通じた能力開発
		6 相互に学び支援し啓発し合う組織
	仕事を通じた人材 育成	7 仕事及び必要能力の体系化・可視化と自身の能力水準の把握
		8 仕事における背伸びを通じた能力開発と成長
		9 キャリアステップの提供による成長の継続
	職場育成機能を補完 する人材育成投資	10 十分な初任者導入教育
		11 職場では得られない特定スキル・基礎理論や教養の獲得機会
		12 長期的視点の意図的なコア人材育成投資
	人・仕事・キャリア への取組み姿勢の 形成支援	13 個人に焦点を当てた人間尊重の風土と人への関心
		14 気づきや腹落ちを通しての仕事観や仕事への取組み姿勢の形成
		15 高い視線や広い視野を持ったキャリア自律の意識の形成

注) 上記項目とは別に、育成前提の人材採用・登用やインターンシップの受入、障害者雇用の促進などの社会的貢献が加算評価される  
資料) 沖縄県資料をもとに九経調作成

## ■ 町田酒造 大胆な働き方改革を実践

町田酒造(株) (鹿児島県龍郷町) は、黒糖焼酎「里の曙」で知られる従業員53名の焼酎メーカー  
である。同社は、奄美群島だけでなく鹿児島市内でも複数の事業を展開する企業グループのひと  
つで、創業者の強力なカリスマ性を背景に事業を拡大してきた。強力なカリスマ性は一方で、社  
員のトップへの依存が強くなるといった問題を抱える中、2013年に創業者が急逝してしまった。  
事業自体はその後も順調だったものの、カリスマ社長という成長のエンジンが失われ、企業内外  
に不安を与えるような状況にあった。

こうした中、同社は2016年4月に「第二創業期」と位置づけた大胆な経営体制の刷新を行った。  
そこでは社員の意識改革こそが最優先との考えから、まず自分たちの働き方が大きく変わるこ

で会社の変化を肌で感じてもらおうと、完全週休 2 日制の導入や育児休業にかかる特別休暇の拡充、兼業・副業の推奨といった大胆な働き方改革を展開している（図表 4 - 3）。育児休業にかかる特別休暇に関しては、対象者 100%完全取得を目標に掲げており、すでに 30 代の社員を中心に複数名が取得をしている。

**図表 4-3 町田酒造における働き方改革の取組**

制度	内容
完全週休 2 日制の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ~2016年 3 月 週休 1 日・月間 25 日労働制（土曜日だけでなく祝祭日も営業）</li> <li>・ 2016年 4 月～ 隔週休 2 日制を試行し、業務への影響を検討</li> <li>・ 2016年 6 月～ 完全週休 2 日制の導入、全祝祭日を休業化 ※給与据え置きで休日を増やしたため、事実上の大幅昇給</li> </ul>
配偶者出産有給特別休暇（エンゼル休暇）の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配偶者が出産する全ての男性社員に対し、2 日間の特別休暇（有給）を付与する制度を導入</li> <li>・ 出産への立ち会い、退院の付き添いなどでの取得を想定</li> </ul>
育児休業取得 当初 5 日間の有給化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 男女問わず育児休業を取得する全社員を対象に、通常、育休中は無給または給与減額のところを、5 日分は会社負担により有給化</li> <li>・ 5 日の休暇に関しては賞与や退職金の査定にも影響しない</li> </ul>
兼業・副業の推奨、促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 兼業副業禁止条項を条件付き（守秘義務、競業避止、健康管理徹底）で緩和</li> <li>・ 社として兼業・副業を積極的に許可し、推奨促進</li> </ul>

資料) 町田酒造へのヒアリングをもとに九経調作成

### ■ 休みが増えたが時間生産性は向上

町田酒造では、完全週休 2 日制の本格導入に先立って、隔週休 2 日制を試行的に導入し、業務に支障を来さないかの確認を行った。営業事務、経理に関しては、時間外労働が若干増加したもののマイナスの影響はほとんど見られなかったことから、2 カ月後には完全週休 2 日制の導入に踏み切っている。完全週休 2 日制の導入は、社員から「家族サービスや地域活動に時間を多く充てられるようになった」といった反応だけでなく、「以前のダラダラした感じがなくなった」「各自がメリハリのきいた仕事ができるようになってきた」といった反応も多く、時間生産性の向上をもたらしている。

また、奄美群島では完全週休 2 日制が導入されている企業がまだ少数派ということもあり、社員が他社に勤める友人からうらやましがられたり、「自分も町田酒造で働きたい」と言われるといったことが起こっている。その結果、社員が自社に誇りを持てるようになると同時に、企業イメージの向上といった副次的な効果も生んでいる。

### ■ インキュベータとしての副業

町田酒造では、完全週休 2 日制の導入によって増えた休日を有効活用することを視野に、兼業・副業の推奨も行った。すでに 3 人の社員が、スキルを生かして副業を実践しており、中には他業種の人手不足解消に貢献をしているケースもある。（図表 4 - 4）。

図表 4-4 町田酒造の社員が実践している副業

副業	内容
薬剤師	・ 薬剤師の資格を持つ社員が、奄美市内の調剤薬局で土曜日のみ勤務 ・ 土曜のみの勤務だが、薬局の人員配置の負担を軽減
植栽管理・農園作業受託	・ プロ並みの園芸の技術を持つ社員が就業時間外の早朝や週末に植栽管理や農園作業を受託
スマートフォンケース等の販売	・ イラストの作画技術を持った社員が、オリジナルのスマートフォンケース等を販売

資料) 町田酒造へのヒアリングをもとに九経調作成

同社は、社員に推奨している兼業・副業のうち、事業性が高いと見込まれるものは、新事業として展開することも考えている。焼酎業界では、焼酎ブーム後の市場縮小が課題となっており、新事業の創造は事業戦略上も重要だからである。社員の兼業・副業が進むと、その事業に関するノウハウが社員を通じて同社に蓄積される。それだけでなく、本業では得られることのなかったネットワークも生まれる。したがって、兼業・副業を起点とした新事業は、ゼロから着手する新事業と比較して、ノウハウとネットワークの蓄積という点でアドバンテージを有している。つまり兼業・副業を行っている間をインキュベーション期間と位置づけられるのである。

兼業・副業発の新事業に至らないものでも、「町田酒造の〇〇さん」のネットワークは広がる。ネットワークが広がることは、自社製品の購入などの面において本業にとってプラスにこそなれ、マイナスにはならないことから、同社では兼業・副業の効用に高い期待を持っている。また、副業に対して消極的な社員に対しても、たとえば飲食店でアルバイトをして、自社製品に対する客の反応をダイレクトに感じてみたり、自社製品を取り扱っている店主との関係を深めてはどうかといった提案をしている。

#### ■ 拓新産業残業ゼロ・有給休暇 100%消化を実践

拓新産業(株) (福岡市早良区) は、建設資材のレンタル等を行う従業員 75 名の企業である。同社は、残業ゼロや有給休暇 100%消化などを掲げ、それを確実に実践する企業として広く知られている。

同社がこのような働き方の改善に取り組んだのは、バブル経済全盛期の頃、新卒採用を行おうと初めて参加した合同説明会で、同社のブースに誰も来ないということを経験したことがきっかけとなっている。当時から少子高齢化とそれに伴う人口減少が予見される中で、学生に選ばれる企業になるためには、職場環境の改善を図ることが大事であると考え、就業規則を整え、運用させることからスタートした。

こうして着手された残業ゼロや有給休暇 100%消化であるが、当初はなかなか定着しなかった。初期の段階では有給休暇の取得状況が悪い社員を社長が朝礼で指摘するなど、トップ自らが働き方を変える姿勢を明確に示した結果、3年くらいかけて徐々に社員に浸透するようになった。その後も、トップが発信を継続することで社員の意識を持続させ、残業ゼロ・有給休暇 100%消化を推進する会社としての風土を作り出している。

## ■ 取引先の理解を得るための工夫

残業ゼロや有給休暇 100%消化といった働き方の改善に関しては、導入当初、顧客と直接向き合う営業スタッフを中心に取引先を失う懸念から「実践は困難」との反発が多く寄せられた。同社は建設資材のレンタルを業務としているため、現場に資材を納入・回収する機会が発生することから、そこでは営業スタッフとは別の社員が出向き、自社の要望、対応可能な範囲を伝えるなど、営業担当では言いにくいことを伝える役割を果たしている。たとえば、定時退社を維持するためには、受注の締切時刻を明記したチラシを持参して顧客に説明し、理解を得る努力をしている。また、残業や休日出勤をしないと対応できないことが予見される業務は、見送る方針をとるほか、取引関係を広く浅く確保することで、必要な時はNOと言える関係を構築するといった工夫もしている。

完全週休 2 日制の導入の時も、週末でも現場が動くことの多い建設業界では、土曜日を休みにすることも営業スタッフからは不安の声が多かったが、月 1 回の交代勤務で最小限の社員がいる体制を確保した。土曜日に出勤した社員は翌水曜日を休日とする勤務体制を整え、現在もその体制を維持している。こうした取組は、すべての取引先に完全に理解してもらうことは難しいものの、20 年かけて、おおむね理解を得られるようになってきている。

## ■ アキ工作社週休 3 日制による「国東時間」の推進

㈱アキ工作社（国東市）は、段ボールを用いた立体造形システムでマネキンやインテリア雑貨などの製造販売を行う従業員 11 名の企業である。同社は 1998 年の創業から順調に売上を伸ばしていたが、2012 年度に初めて売上が前年度を下回ったことをきっかけに、働き方を見直すこととなった。

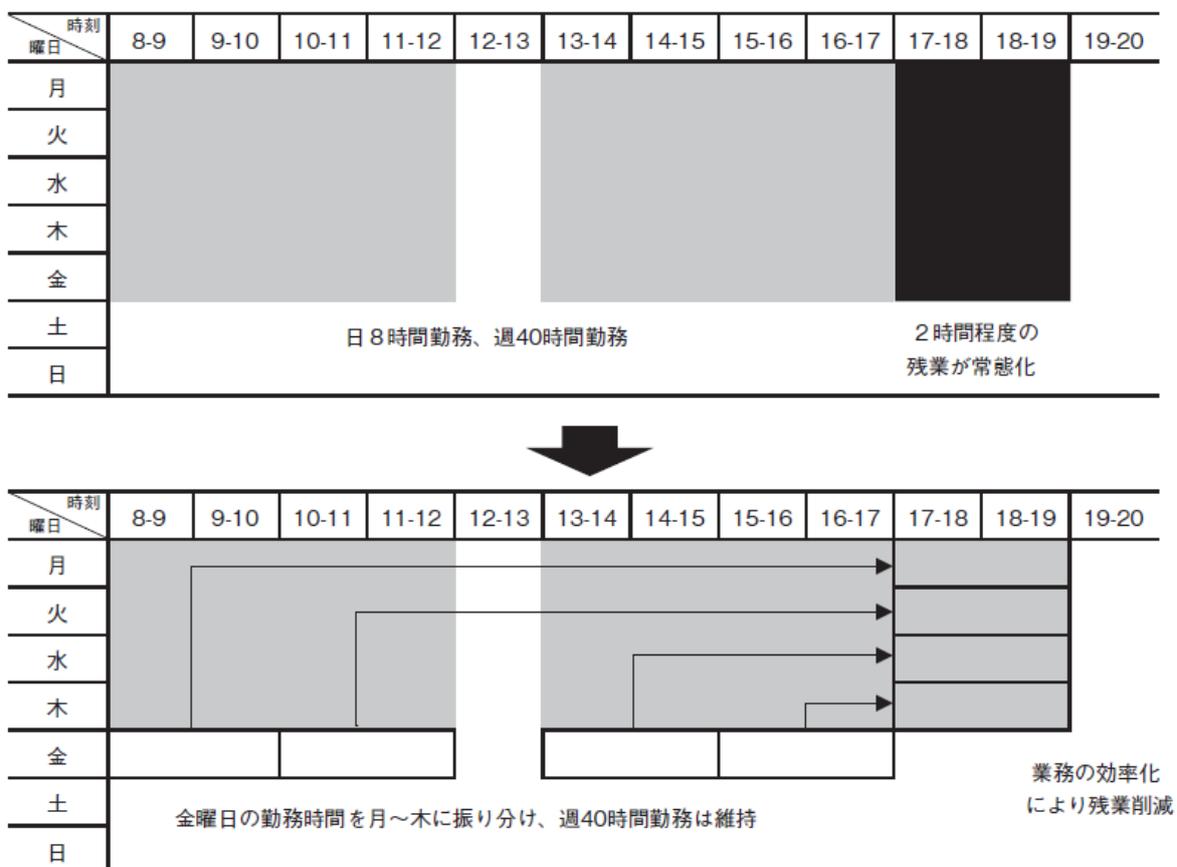
同社の松岡勇樹社長は、市場である都市と、創作の現場である大分県の国東地域とでは、時間の流れ方に相違があることについて考えをめぐらせていた。その中で、休日を増やし、その休日を社員が有効活用することで、スキルや創作意欲を高め、事業の効率を高めようと考えた。こうして、2013 年から「国東時間」と称する金土日の週休 3 日制を導入した。休日を増やしたといっても、以前は 8 時から 17 時までの 8 時間労働だったものを、8 時から 19 時までの 10 時間の変形労働時間制に変更したものであり、週の延べ労働時間は 40 時間で変わらない（図表 4 - 17）。

## ■ 「国東時間」導入で高まる時間生産性

「国東時間」の導入にあわせて仕事の進め方も変革させた。週内に仕事は終わるというルールに則り、月曜日の朝礼で、その週の仕事をリストアップし、木曜日の終礼で確認を行うようにした。増えた休日の過ごし方は、社員の自主性に委ねたが、本業への貢献が期待される活動に対しては、特別手当も支給することで自己研鑽を促している。その結果、制度変更だけが要因ではないとはいえ、「国東時間」の導入後は、売上高が前年度比 28% も増加した。休日が増えたことにより、社員の限られた時間を有効に活用しようという意識が高まり、会議時間の短縮、スケジュール管理の徹底が進んだ。その結果、8 時間労働時代には 19~20 時頃までの残業が常態化していたものが、定時（19 時）での終業が可能となった。実質的な労働時間は 5 分の 4 に削減しながら売上アップ

を実現させており、時間当たりの生産性は著しく上昇する効果を生み出している。

図表 4-17 アキ工作社における勤務体制の変化



資料) アキ工作社へのヒアリングをもとに九経調作成

## ■ 広がる「国東時間」

アキ工作社の考えに賛同する形で、周辺地域には、それぞれの事情に適した形で「国東時間」を取り入れる事業者が現れている。

たとえば、国東市内のあるレストランのオーナーシェフは、生産者との関わりを深めて地元の食材を提供するレストランを志向していたが、週 1 日の休みは経理業務などの仕事に忙殺され、志向していた生産者との関係を深めることがままならなかった。そこで「国東時間」の考えを取り入れ、営業時間の延長と引き替えに飲食店としては珍しい週休 2 日に変更し、増えた休日の 1 日を本来志向していた生産者とのネットワーク作りや新メニューの開発といったレストランの価値を高める活動に充てている。

また、国東市内のクリーニング店では、定休日を廃止し、連続営業の日数を増やす代わりに、連休を作ることで、総営業日は維持しながら経営者の心身のリフレッシュを図る機会を確保している。

## ■ 田中印刷多能工化によるリスク分散

田中印刷(有) (宮崎市) は、従業員規模が 10 人に満たない小規模な印刷会社である。同社では、

かつて特定の工程においてのみ残業が常態化しており、全体の作業効率が低下して、それがさらなる残業を生むといった悪循環に陥っていた。こうした悪循環は、その工程に従事している社員の心身の健康を損なう懸念があったこと、その工程がボトルネックとなることで会社全体の売上機会を逸失することにもつながるといった課題を抱えていた。しかし、ボトルネックとなっている工程の人員増を図ることも容易ではなかった。

そこで人に仕事がついている社内分業体制を改善することで克服を図った。具体的には、ベテランの社員が指導係となって、社員の多能工化を図り、1人の社員が1つの製造工程しかできない状態を解消するものである。実践に当たっては、かけ声倒れに終わらせないために、技能の向上の度合いをレベル1~4に「見える化」し、技能が向上した際には報奨金を朝礼の場で渡すことでインセンティブもつけた。こうした取組によって、社員の多能工化が進み、ボトルネックとなっている業務がシェアされることで、残業の偏在を解消した。また、前出の町田酒造でも多能工化を推進しており、フォークリフト免許など必要な資格取得に対しては会社が費用負担を行っている。同じく前出の拓新産業においても、残業ゼロを実現させるための手法として、1つの業務に対して複数の社員が対応できるスキルを備えるためのジョブローテーションを行い、業務をシェアできる体制を確保している。そうすることで、欠員が生じた時や繁忙期にも柔軟に対応できるようになっている。また、社員数にもゆとりを持たせ、ギリギリの人員で事業を回さないように配慮している。このように、かつては業務効率化のため専門性を高める動きが一般的だったが、中小企業では円滑な業務遂行を図る上で多能工化を図る動きが広がっている。

## 6. 「ゆとり」が生み出す高い生産性

人員配置のゆとりを持たせることの必要性を指摘する声は多く聞かれた。たとえば、慢性的な人材不足が顕著とされる介護業界においても、定着率が高く、人材不足の悩みが少ない事業所は複数存在する。これらの事業所でのヒアリングで共通して聞かれた取組の1つは、介護保険で定められている最低限の人員に、プラス $\alpha$ で人員配置を行うことであった。施設運営をギリギリの人員で行うと、スタッフの心身の負担が重くなり、離職が増えるリスクが高まる。こうした業界では離職者の補充は容易ではなく、所定の人員を維持するためには、人材派遣に頼らざるを得ない。しかしながら、派遣にかかるコストは超売り手市場の中で高騰しているため、人材募集コストが重くなる。ギリギリの人員で事業を回そうとすることが、トータルで見ればかえって割高になるといった状況を生んでいる。週休3日制という「国東時間」を導入して約4年が経過したアキ工作社でも、増えた休みを有効に使っている社員がかえって高い生産性を発揮したり、社業とは直接関係しなくても地域にとって重要な活動で高い貢献を果たすなど、制度導入のねらい通りの成果を生み出している。

Web制作会社の㈱タービン・インタラクティブ（名古屋市）は、2016年7月に宮古島市に開設したサテライトオフィスで、1日4時間勤務という条件で人材を募集し、注目を集めた。宮古島の自然豊かな環境で、短時間に集中してクリエイティブな業務をしてもらおうという狙いである。1

日 4 時間勤務のワークスタイルでは、宮古島での生活実態を踏まえ、当地で最低限の生活が可能と考えられる月給 12 万円という賃金に設定している。より多く稼ぎたいと考える人は、残りの時間を副業に充てるといった選択肢を用意している。

アパレルなどのショップ運営受託を行う(有)中西商会（福岡市西区）では、スタッフの休憩時間を同業他社では、1 日の休憩時間が 1 時間のところを、それより長い昼休み 1 時間、途中休憩 30 分とした。経営者から「少しでも休憩時間は短くさせよう」という姿勢を感じ取った従業員は、「ギリギリまで休もう」という態度になりがちである。しかし、普段から十分な休憩時間を確保することで、売り場が忙しい時には自発的に早めに休憩を切り上げるといった行動が見られるようになった。その結果、職場の雰囲気もよくなるなど、コストアップ以上の効果が現れているという。

### ■ 原資をめぐる課題とその克服

人員配置などにゆとりを持たせるということは、その分の人件費負担は重くなるのは事実である。人件費は企業経営においても負担の大きい費目であり、原資をいかに確保するかは大きな課題である。

拓新産業では、ゆとりを持たせた人員配置を、経費節減との両輪で取り組んでいる。まず、残業ゼロの実践により、時間外手当をゼロにした。次に交際費については、中元、歳暮や年賀状の送付は打ち切り、飲食、接待なども経理担当の社員が 2 カ月単位でチェックを行っている。経理担当者は、交際費の節減を社長を含む全社員に直接指導しており、交際費が多いとされる業界の中で最小限に抑えている。さらに消耗品などあらゆる経費に関しても細かなチェックを行い、小さいながらも経費節減を積み上げることで、損益分岐点を下げ、今後の人口減少社会で、売上が伸びなくても利益を出せる企業体質を作っている。町田酒造では、完全週休 2 日制の導入による実質的な大幅昇給、各種手当の拡充といった人事システム改革を「成長に向けた投資」と位置づけている。また、稼いだ分は社員に還元することを伝えており、社員の仕事に対するモチベーションを高め、売上・利益を高めるための努力を促している。

一般に、「ゆとり」を与えると、怠惰になる、生産性が下がるといった懸念を持たれがちである。しかし、高い労働意欲を維持するためのマネジメントさえ実践されていれば、「ゆとり」はむしろ、高い生産性を生み出す手法になるといえよう。

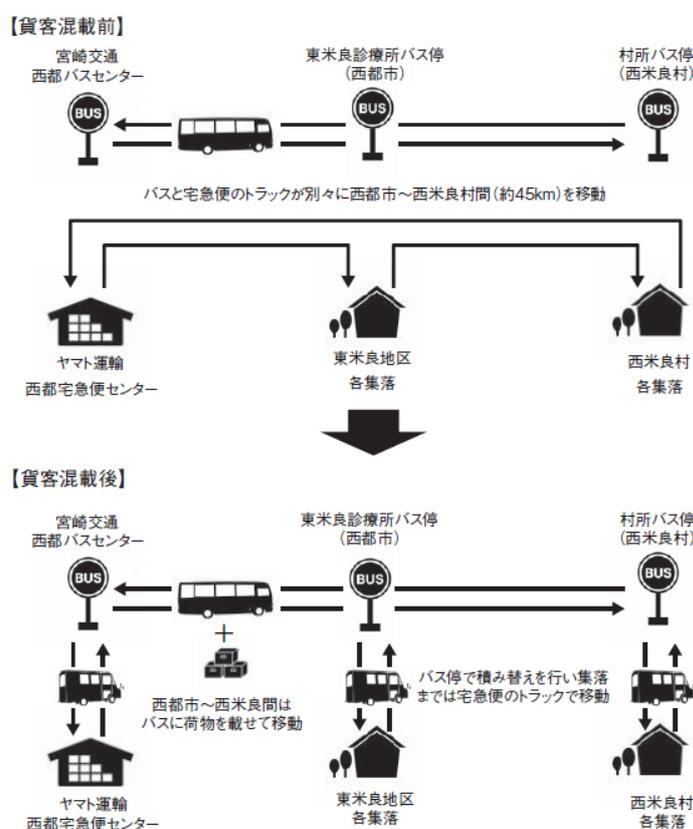
### ■ リソースの有効活用を念頭に「三方よし」を実現させた宮崎交通の客貨混載

宮崎県西米良村は、九州山地の奥深くに位置し、平家の落人伝説で知られる静かな山村である。近隣の西都市との間は 45km 離れ、その間を結ぶ国道 219 号線は、未だに大型車の離合に支障を来す区間が残るなど厳しい交通事情にある。1970 年に 3,422 人いた同村の人口は、2015 年には 1,089 人にまで減少し、地域の経済活動も人口減少の中で縮小している。村内と西都市を結ぶ公共交通も、人口減少やモータリゼーションの進展によって利用者減に歯止めがかからず、現在は宮崎交通(株)（宮崎市）のバスが 1 日 4 往復と、サービスの維持が困難な状況が続いている。こうした中、宮崎交通とヤマト運輸(株)（東京都中央区）は、西都市と西米良村を結ぶ路線バスに小荷物を

載せるスペースを設け、路線バスで貨物も運ぶサービス（客貨混載）を 2015 年 10 月から開始した。

客貨混載のサービス開始以前は、ヤマト運輸では自社のトラックが、朝に集配所のある西都市街地の宅急便センターを出発し、西都市東米良地区や西米良村で集配を行い、夕方に西都宅急便センターへ戻っていた。客貨混載のサービス開始後は、ヤマト運輸は、西都バスセンターまで荷物を運び、宮崎交通のバスに荷物を積み替える。バスに積み込まれた荷物は、東米良地区と西米良村の中心部（村所）の 2 カ所で両地区を巡回する宅急便のトラックに積み替えられて、両地区の住民に配送される。帰りは両地区で集めた荷物をバスに積み替えて、西都バスセンターまでバスで運び、西都市内を巡回する宅急便のドライバーが荷物を受け取って、自社のセンターまで持ち帰り、全国各地へと配送される（図表 5-1）

図表 5-1 西米良村における客貨混載の概要



資料) 宮崎交通へのヒアリングをもとに九経調作成

客貨混載の取組は、路線バス事業者（宮崎交通）、貨物運送事業者（ヤマト運輸）、地域住民（西米良村、西都市東米良地区）の 3 者それぞれにメリットをもたらす「三方よし」が実現できるビジネスモデルといえる。一定の需要が見込まれる都市部では、こうしたサービスの展開は難しいかもしれない。しかし、人口が減少し、各種のサービス需要が縮小している過疎地においては、サービスを提供する上で発生する負担をステークホルダーがシェアすることで、サービスの維持を可能にするものとして期待される。とくに、通信販売が普及した昨今では、買物に不便な山間部の住民ほど通信販売の利用率が高い傾向があり、小荷物の輸送ニーズは人口規模に比して高く

なりがちである。そうした意味でも客貨混載は、これらの地域を救うサービスとなる可能性を有している。

### ■ 広がる取組と本格展開への課題

宮崎交通とヤマト運輸では、西米良村での成功を受けて、客貨混載を2016年6月から日向市東郷町～諸塚村・美郷町、延岡市～高千穂町の路線でも導入している。また、産交バス(株)（熊本市西区）もヤマト運輸と、人吉市～相良村・五木村の路線で客貨混載を始めており、客貨混載が九州山地で広がっている。客貨混載は、今後サービスの担い手が減少し、さまざまなサービスの維持が困難になることが予見される過疎地を中心に広がりを見せるものと期待される。

「三方よし」の客貨混載であるが、すべての過疎地に応用可能な手法とは言い難い。いずれの事例もバスでの輸送時間は片道1時間を超える長距離路線であることからわかるように、業界用語でいう「横持ち」の時間が長くないと客貨混載のメリットは発揮できない。また、バスに積むことのできる荷物の量やサイズには制限があり、クール便への対応は2017年1月に西都～西米良で始まったばかりである。そのため、客貨混載の導入路線においても、その区間の貨物輸送を100%代替するには至っていないことが課題である。

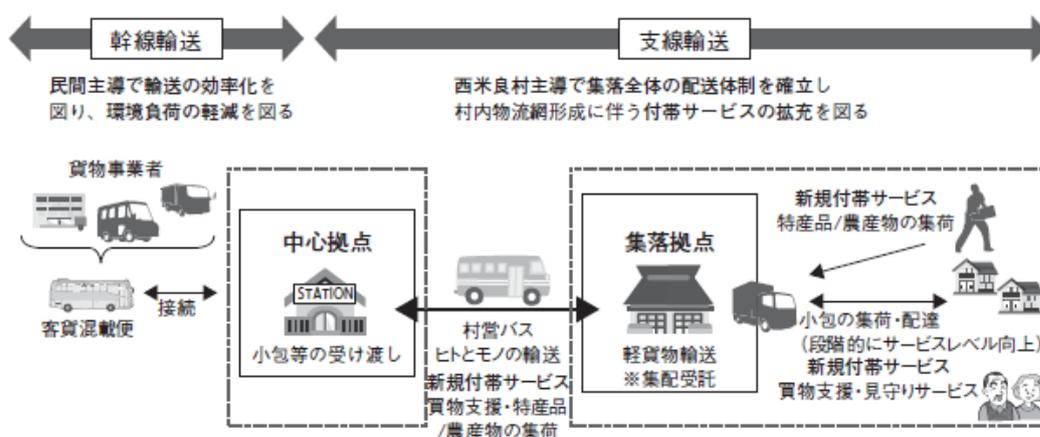
### ■ ラスト1マイル問題の解決に向けた実証実験

西米良村では、すでに事業化している客貨混載とは別に、村内の中心集落と周辺集落との間の共同輸送にかかる実証実験「カリコボーズのホイホイ便プロジェクト」にも取り組んでいる。村内の小川集落は、身近な生活拠点で西米良村の役場集落である村所から20km超（短絡路はあるが狭小でカーブの多い悪路）、自動車で40分程度かかる場所に位置する人口92人、世帯数57の集落である。村内の他集落と比較して隔絶性が高く、物流業界においては「ラスト1マイル」と呼ばれる物流効率が悪い地区である。

カリコボーズのホイホイ便プロジェクトは、村所からの村営バスに複数の貨物事業者の貨物を混載し、小川集落内にある観光・宿泊施設「おがわ作小屋村」まで運び、そこを拠点として、集落内の各世帯に集配を行うものである。物流業者にとって非効率な支線輸送の部分を、村営バスや集落内の拠点施設が代替することで効率化を図り、集落住民へのサービスを維持しようという狙いである。小川集落は、その隔絶性ゆえに現在では郵便でしか新聞を宅配されてなかったが、本プロジェクトでは集落への新聞配達も可能になり、ニーズ・評価の高いサービスとして多くの住民に利用された。

本プロジェクトには、課題も少なくない。集落拠点の役割を担う「おがわ作小屋村」の業務負担、貨物や輸送に対する責任の所在、住民にとってなじみのある郵便配達員との関係、貨物事業者の相乗りに伴う利害調整などである。しかし、特産品の出荷拡大や買物支援サービス、見守りサービスなどの新しいサービスを結びつけることも期待されており、隔絶性の高い集落においても他集落と同等のサービスを持続可能な形で受けられる可能性を持つ取組として期待される（図表5-2）。

図表 5-2 「カリコボーズのホイホイ便」プロジェクト今後の方向性



資料) 西米良村「中山間集落のひと・もの輸送システム構築事業ーカリコボーズのホイホイ便プロジェクトー」(国土交通省「平成 27 年度地域を支える持続可能な物流ネットワークの構築に関するモデル事業」説明資料)

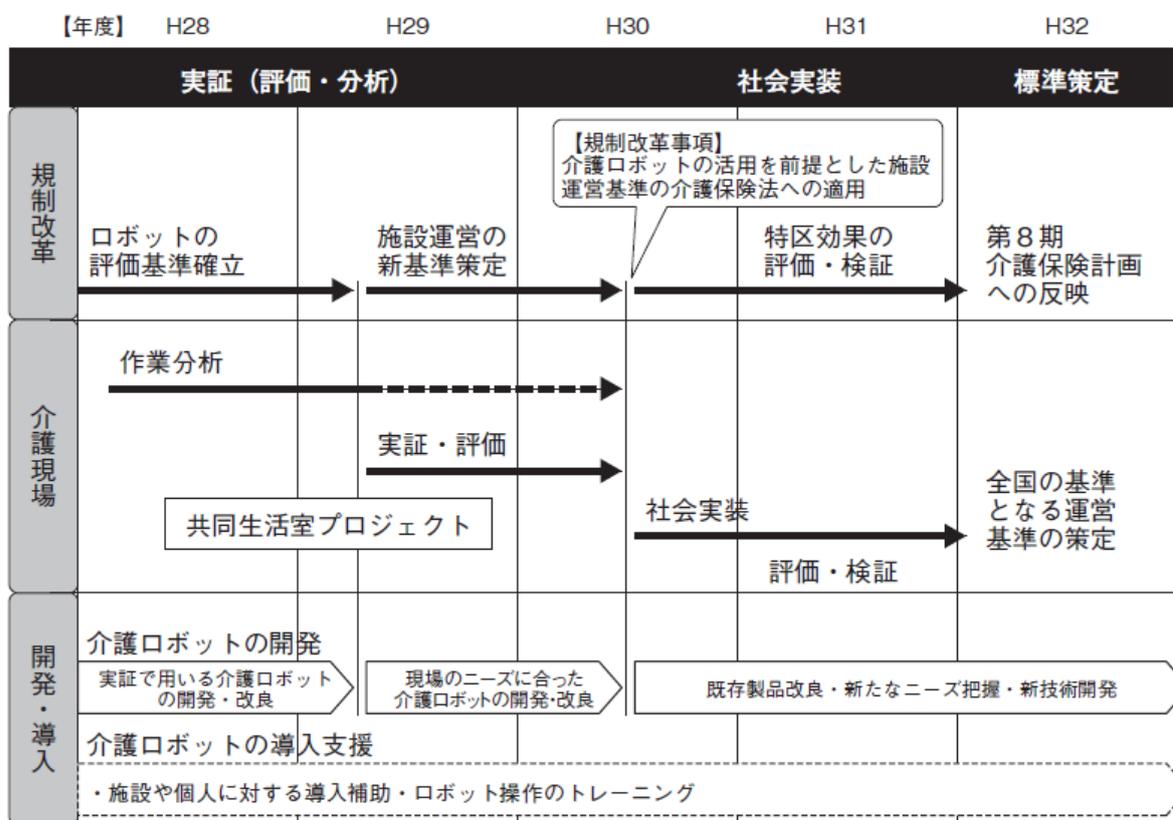
## ■ 介護ロボットの実証実験が進む北九州市

北九州市では、2016 年 1 月の国家戦略特区指定を受けて、シニア・ハローワークの設置や道路などの公共空間を活用した街のにぎわいづくりなどに取り組んでいるが、その中で介護ロボット等を活用した「先進的介護」の実証実験を行っている。

介護の現場では、移動介助や入浴介助の際に高齢者を抱え上げることが多く、スタッフの多くが腰痛に悩まされている。その他にも心身ともに負担のかかる作業が多く、慢性的な人材不足となっている。介護を必要とする高齢者の数が増えているにも関わらず、担い手が不足している問題は全国的な傾向である。実証実験は、担い手に対する負担を少しでも軽減するために、介護ロボットを導入することで、作業効率や介護の質の向上を図ることを目的としている。

実証実験は、2016 年度から 21 年度までの 5 カ年計画で、社会福祉法人孝徳会「サポートセンター門司」、社会福祉法人春秋会「好日苑大里の郷」(ともに北九州市門司区) の 2 施設が参加し、介護ロボットの開発に関しては、(株)安川電機(北九州市八幡西区)や(株)インフォメックス(北九州市八幡東区)、リーフ(株)(北九州市小倉北区)の市内企業をはじめ複数の企業が参画している。まずは介護現場での作業分析によって、介護現場のスタッフが 1 日の間にどのような作業をどのくらいしているかを明らかにし、製造現場などで取り入れられている業務改善の手法を参照しつつ、作業効率の改善を図っていく。また、介護ロボットに関しては導入実験を行い、サービスを利用する高齢者への効果、介護従事者の負担軽減の効果などを検証し、製品の改良を進め、導入の促進につなげるといった取組である(図表 5-3)。

図表 5-3 介護ロボット等を活用した「先進的介護」の実証実装の年次計画



資料) 北九州市「北九州市の国家戦略特区の取組み（平成 28 年 8 月 30 日）」

### ■ 人間とロボットの分業により介護の質向上を目指す

介護ロボットの実証実験と並行して実施している作業分析では、介護スタッフが実際にどの仕事をどのくらい従事しているかを明らかにすることで、ロボット導入による効果が見込まれる作業とそうでない作業とを見極めることに活用される。

好日苑大里の郷では、実証実験とは別に、入所者の移乗介助などに用いるリフトをすでに導入・利用している。同施設によれば、スタッフにとって高齢者を抱きかかえて移動するのは、身体的な負担



実証実験で用いられている移乗アシスト装置によるベッドから車椅子への移乗報道機関向け説明会（於：サポートセンター門司）にて九経調撮影

はもちろん、バランスを崩して高齢者が転倒するリスクもあるため精神的な負担も大きい。高齢者にとっても、人の手で抱きかかえられることには不安があり、抱えられているときは体に必要以上の力が入っているという。

このような双方に負担の大きい動作がリフトの導入によって解消されるのであれば、投資する価値があると評価し、導入に踏み切った。このように機械やロボットによる作業のほうが人の手で作業するよりも安全、確実な業務は介護の現場

に多く存在している。こうした業務をロボットに委ね、施設で働くスタッフが、入所者とのコミュニケーションに多くの時間を充て、入所者との信頼関係を深めることができれば、介護の質の向上はもちろん、施設で働くスタッフの就労環境改善やモチベーションの向上にも貢献する。



作業分析の様子(スタッフがどのような作業をどの程度しているかをタブレットに記録)報道機関向け説明会(於:好日苑大里の郷)にて九経調撮影

## 7. おわりに

人材枯渇時代における九州企業の取組を、人材獲得方法の工夫、働き方の改善、事業展開の工夫、ロボットやAIの活用といった視点から検討してきた。

中小企業においては、人材の定着率や獲得の確実性などを考慮し、中途採用に力を入れる傾向にあるが、一方で人材育成に力を入れる余裕がなくなっていることの裏返しという問題も認められた。働き方の改善に関しては、先駆的な取組も一部で広がっている。これらの取組に共通するのは、働き方の改善を通じて社員のモチベーションを高め、時間生産性を向上させることによって企業の競争力の向上を図ろうという狙いである。人材枯渇時代にあっては、近視眼的にはマイナスと取られかねない取組を、上手く生産性の向上につなげることが、より一層強く求められるであろう。

人口減少が不可避な地域においては、市場の縮小により各種サービスの維持が困難になっている。こうした問題を克服するための取組は、その問題が深刻かつ喫緊の対応が迫られる中山間地域で先行している。住民に密着した形でニーズをくみ取りつつ、リソースの有効活用や多役多業の推進などが打開策となろう。今後、人口減少による市場の縮小は徐々に広がっていく中で、これらの地域の取組に学ぶ点は多い。

ロボットやAIの導入・活用といった技術革新を取り込む動きは、九州企業においては低調である。しかしながら、今後の人材枯渇と技術革新を見据えた時に、これらの活用は急務となる。そして、徐々にではあるが、ロボットやAIが得意とする仕事については、人の仕事を代替していくことが予想される。こうした時に、人が得意とする仕事の領域は何かをとらえ、時代の要請に応えられる人材を育てていくことが求められる。

# II | 九州の景気動向

## 1. 総論

### 九州の景気は、横ばい

- 弊会が作成している九州地域景気総合指数（内閣府が作成している景気動向指数の九州版）の1～3月の一致指数は横ばいで推移している（1月：前月比▲4.3%、2月：同+1.0%、3月同▲1.1%）。2016年5月以降、九州の景気は急速に回復し、海外経済の持ち直しも相まってリーマンショック前の景気水準まで回復した。しかし、2017年の年初からは回復のスピードが鈍化し、足下は、高水準ではあるものの、一服感もみられる。
- 1～3月の鉱工業生産指数は、一進一退である（1月同▲2.6%、2月同+1.3%、同▲1.7%）。海外からは自動車、半導体ともに堅調な受注が続いているが、国内では新車効果も一服しつつあるとみられ改善のスピードは鈍化している。ただし、水準でみるとリーマンショック前の生産環境に復帰しており、九州の景気を下支えしていると考えられる。
- 貿易については、1～3月は、定着しつつある円安と、海外需要の増加を背景に前年度比+20%程度の大幅増で推移しており、原油等の輸入価格が上昇しているにも関わらず大幅な貿易黒字で推移している。なお、2016年度の九州・山口の貿易収支は約2兆円の貿易黒字で着地した。
- 観光・インバウンドについては、九州ふっこう割終了後も観光施設の景況感が回復してきており、内閣府 景気ウォッチャー調査のコメントをみても「最近は外国人観光客が多い」など、九州へ外国人が戻って来つつあることを指摘する声が寄せられている。

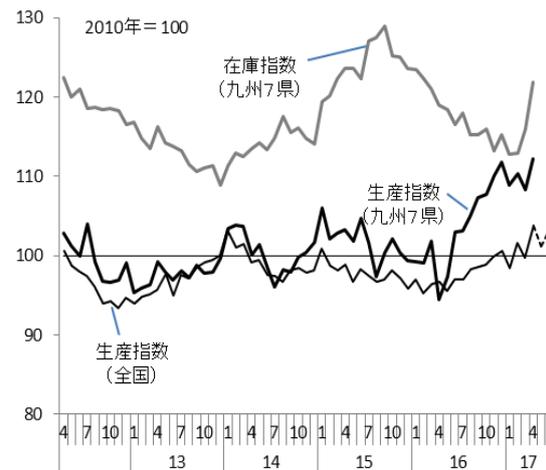
### 九州地域景気総合指数（九州 CI）



注) コンジット・インデックス (CI)：景気全体の動きをとらえる総合指標で、採用指標の対前月変化率を合成することにより、景気変動の大きさやテンポをとらえることができる。当会では、「九州地域景気総合指数（九州 CI）」として、一致指数（7つの指標から構成）および先行指数（7つの指標から構成）を作成している。

資料) 各種景気指標より九経調作成

### 鉱工業指数



注) 1. 季節調整値  
2. 全国の点線部分は製造工業生産予測指数により延長

資料) 経済産業省・九州経済産業局「鉱工業指数」

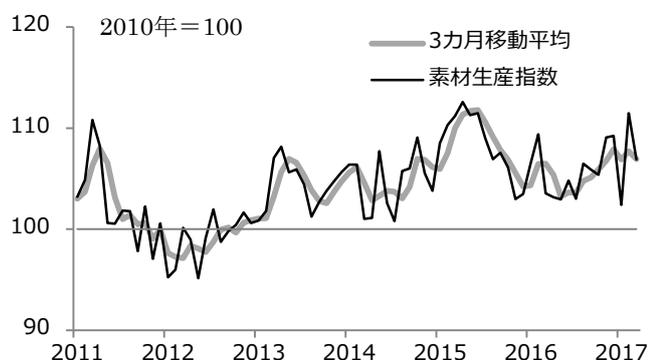
## 2. 素材

### 生産は横ばい

- ✓ 薄板3品在庫、5カ月連続で390万トン割れで適正水準（400万トン）圏内が定着
- ✓ 化学製品・鉱物性燃料の輸出金額、4カ月連続で前年比を上回る

- 2017年1～3月期（以後、当期）における九州の粗鋼生産量は、前年比▲2.7%の3,803千トンと前年を下回った。各社別にみると、新日鐵住金(株)八幡製鐵所の粗鋼生産量は同▲0.4%、同大分製鐵所では同▲5.0%となった。
- 経済産業省による4～6月期の全国の粗鋼需要量は、前期実績見込み比▲0.4%の2,599万トン。
- 当期の鉄鋼輸出数量は前年比▲5.1%と前年を下回ったが、輸出金額については同+11.7%と増加した。八幡製鐵所では輸出量が同▲1.0%と前年を下回っており、フィリピン、タイ、インドネシア向けが増加する一方で、ベトナム向けが減少した。
- 3月末の薄板3品の在庫（全国）は前月比▲2.1%（8万トン減）の380.1万トンとなり、2カ月連続で減少した。5カ月連続で390万トン割れとなり、適正水準（400万トン）圏内が定着している。
- 国土交通省の主要建設資材の7月分需要予測によると、普通鋼鋼材の需要量は、1,700千トン（前年比+7.5%）、形鋼の需要量は、380千トン（同+10.1%）、小形棒鋼の需要量は、660千トン（同+9.3%）と予測される。
- 当期の化学・石油石炭製品工業生産指数は前年比+2.3%（季調値）と上昇した。
- 昭和電工(株)大分事業所の当期の総生産高は、前年比+13.0%と増加した。
- 旭化成(株)延岡支社の当期製品分野別総生産高は、繊維製品が前年比+7.7%、エレクトロニクスが同+41.3%、医療関係が同+7.1%となっている。エレクトロニクスは、水晶関連製品、AV関連製品の好調にともなう電子コンパスの需要増、医療関係はウイルス除去フィルターの販売量増加などが要因として挙げられる。
- 当期の化学製品・鉱物性燃料の輸出金額は前年比+23.4%と増加しており、2016年12月から4カ月連続で前年比を上回っている。
- 当期の九州のセメント生産量は前年比▲0.4%と減少している。
- 太平洋セメント(株)大分工場の生産量は前年比▲10.0%と減少。設備の定期修理による変動であり、今後もフル生産を継続する予定。
- 麻生セメント(株)の生産量は、前年比▲0.4%、九州での販売数量は、同+6.5%と増加。オリンピック特需、熊本震災復旧が牽引し、関東と九州が好調であった。

### 素材関連生産（九州7県、季節調整値）



注) 1. 素材生産指数は、鉄鋼業、非鉄金属、化学・石油石炭製品、セメントの生産指数を加重平均により合成したもの  
 2. セメント生産指数は当会が独自に試算したもの  
 資料) 九州経済産業局「鉱工業指数」、同「九州主要経済指標」

### 3. 自動車・造船

#### 自動車生産・輸出額ともに3期連続で増加

- ✓ 1～3月期の自動車生産は前年比+4.3%と3期連続で増加
- ✓ 輸出額はアメリカ向け、EU向け、中国向けともに増加し、全体で同+32.1%の増加

- 当期の九州における自動車生産台数は、前年比+4.3%の35.8万台と3期連続で増加した。九州内3工場の生産台数については、ダイハツ九州(株)大分(中津)工場が同▲13.5%で2期連続の減少となったものの、日産自動車九州(株)が同+11.8%で4期連続、トヨタ自動車九州(株)が同+8.3%と2期ぶりの増加であった。
- 九州経済圏(九州・沖縄県・山口県)からの当期の自動車輸出額は、前年比+32.1%の5,015億円と3期連続の増加であった。アメリカ向けが同+83.8%、中国向けが同+22.8%、EU向けが同+19.3%と、主要3地域向け全てで増加した。
- 二輪車については、本田技研工業(株)熊本製作所の当期の二輪車生産台数(半完成車・部品含む)が前年比+85.4%と2期連続で増加した。
- 造船は2016年10～12月期、前年比+49.4%の89万総tと2期ぶりに増加した。当期の全国の輸出船契約実績(日本船舶輸出組合調べ)は、同+64.2%と2期連続のプラスとなった。

#### 自動車・二輪車生産(台数・前年比)の推移

	乗用車				二輪車				鋼船竣工			
	九州7県		全国		九州7県		全国		九州7県		全国	
	(万台)	(%)	(万台)	(%)	(万台)	(%)	(万台)	(%)	(万G/T)	(%)	(万G/T)	(%)
2013年度	13,757	(▲3.4)	9,923	(3.9)	82,600	(▲11.3)	583	(4.9)	453	(▲3.0)	1,381	(▲16.3)
2014年度	12,949	(▲5.9)	9,591	(▲3.3)	64,517	(▲21.9)	576	(▲1.2)	425	(▲6.1)	1,325	(▲4.1)
2015年度	13,270	(2.5)	9,188	(▲4.2)	63,236	(▲2.0)	538	(▲6.6)	395	(▲7.1)	1,331	(0.4)
2013年												
7～9月期	3,615	(▲6.3)	2,465	(1.3)	22,193	(▲3.3)	136	(▲0.9)	87	(▲20.0)	313	(▲7.3)
10～12月期	3,235	(▲8.6)	2,505	(10.7)	21,227	(▲7.3)	164	(16.5)	100	(21.9)	286	(5.7)
2014年												
1～3月期	3,675	(9.5)	2,664	(11.7)	17,905	(▲23.5)	171	(13.2)	146	(▲1.8)	450	(▲12.0)
4～6月期	3,063	(▲5.2)	2,402	(4.9)	16,171	(▲24.0)	126	(12.1)	91	(▲23.8)	293	(▲11.7)
7～9月期	3,070	(▲15.1)	2,381	(▲3.4)	15,859	(▲28.5)	139	(2.1)	78	(▲10.2)	311	(▲0.8)
10～12月期	3,152	(▲2.6)	2,328	(▲7.1)	16,016	(▲24.5)	161	(▲1.6)	111	(10.5)	276	(▲3.7)
2015年												
1～3月期	3,664	(▲0.3)	2,480	(▲6.9)	16,470	(▲8.0)	150	(▲12.2)	145	(▲0.5)	445	(▲1.0)
4～6月期	3,175	(3.7)	2,171	(▲9.6)	15,317	(▲5.3)	103	(▲18.8)	82	(▲10.3)	266	(▲9.4)
7～9月期	3,316	(8.0)	2,276	(▲4.4)	17,684	(11.5)	123	(▲11.4)	92	(17.2)	339	(9.0)
10～12月期	3,350	(6.3)	2,351	(1.0)	15,678	(▲2.1)	147	(▲8.9)	60	(▲46.0)	212	(▲23.0)
2016年												
1～3月期	3,428	(▲6.4)	2,389	(▲3.7)	14,557	(▲11.6)	166	(10.4)	161	(11.4)	514	(15.5)
4～6月期	3,073	(▲3.2)	2,105	(▲3.0)	16,135	(5.3)	102	(▲0.2)	89	(8.3)	309	(16.4)
7～9月期	3,393	(2.3)	2,307	(1.4)	16,387	(▲7.3)	111	(▲9.7)	69	(▲25.3)	260	(▲23.3)
10～12月期	3,616	(8.0)	2,403	(2.2)	17,954	(14.5)	182	(23.6)	89	(49.4)	215	(1.2)
2017年												
1～3月期	3,575	(4.3)	2,545	(6.5)	26,991	(85.4)	188	(13.5)				

注) 1.カッコ内は前年度比・前年同期比 2.乗用車は軽四輪車を含む

3.二輪車生産台数について、九州7県は完成車と半完成車の合計(KDセットを含む)、全国は完成車の合計  
資料)九州経済産業局、(一社)日本自動車工業会、本田技研工業(株)熊本製作所調べ

## 4. 機械・半導体

### 電子部品・デバイス、はん用・生産用・業務用機械の精算は上昇続く

- ✓ 生産指数は低下しているが、生産水準は堅調を維持
- ✓ 半導体・製造装置ともに海外向け需要の拡大を背景に伸びが続く見通し

- 当期の電子部品・デバイスの鉱工業指数（季節調整値）は、生産指数が111.0（前期比▲1.8%）、在庫指数が50.7（同▲15.5%）となった。生産指数の低下は3月に前期比▲13.9%となったためであるが、同月の低下は季節調整の際に過去の季節性が反映されたことによるものであり、生産の水準は好調を維持している。よって、今期のIC生産は前期に引き続き好調と判断できる。
- IC生産実績は、数量が前年比+28.3%の23.9億個、金額が同+35.3%の1,771億円といずれも2桁の伸びとなった。好調な海外需要が背景にあり、当期の九州からの半導体等電子部品の輸出は前年比+34.5%となっている。香港、韓国向けのほか、ベトナム・タイ・マレーシアをはじめとするASEAN地域への輸出も増加している。
- 当期のはん用・生産用・業務用機械の生産指数は、前期比+11.4%の127.5となった。また、半導体等製造装置の輸出は、韓国向けが大幅に増加し、前年同期比+138.9%の2,255億円となった。
- JEITA・WSTS日本協議会によると、世界半導体市場成長率は、2016年は前年比▲0.1%とほぼ横ばいとしていたが、2017年は同+3.3%、2018年は同+2.3%と予測している。自動車やIoT、ドローン向けセンサーの需要拡大のほか、モバイル向けDRAM等のメモリの回復も上昇の要因としている。
- 日本製半導体製造装置についても、メーカーの旺盛な投資マインドを背景に、2018年度まで堅調に推移すると予測されている

### 九州内の IC 生産実績の推移

	数量		金額	
	(百万個)	前年比 (%)	(億円)	前年比 (%)
2014年度	7,977	11.9	6,434	7.7
2015年度	7,818	▲2.0	6,067	▲5.7
2016年度	9,493	21.4	7,206	18.8
2016年 1~3月期	1,865	▲7.7	1,308	▲14.2
4~6月期	2,007	▲4.6	1,453	▲10.2
7~9月期	2,540	27.9	1,921	15.9
10~12月期	2,553	37.1	2,061	38.9
2017年 1~3月期	2,394	28.3	1,771	35.3
2016年 12月	871	43.3	664	59.2
2017年 1月	768	30.2	603	45.6
2月	752	29.3	578	41.7
3月	873	25.9	589	21.3
4月 (速報)	826	40.7	590	24.4

資料) 九州経済産業局調べ

### 半導体関連市場の予測

		2016年	2017年	2018年
販売額	半導体 計 (百万ドル)	334,953	346,100	353,977
	アメリカ市場	64,237	67,237	69,001
	ヨーロッパ市場	32,586	33,352	34,093
	日本市場	32,106	32,870	33,446
	アジア太平洋市場	206,025	212,641	217,438
	半導体製造装置 (億円)	14,605	15,102	15,283
前年比	半導体 計 (%)	-0.1	3.3	2.3
	アメリカ市場	-6.5	4.7	2.6
	ヨーロッパ市場	-4.9	2.3	2.2
	日本市場	3.2	2.4	1.8
	アジア太平洋市場	2.5	3.2	2.3
	半導体製造装置 (%)	11.6	3.4	1.2

資料) WSTS GmbH、一般社団法人日本半導体製造装置協会



## 5. 個人消費

### 弱含み

- ✓ 不調続く衣料品販売
- ✓ 新車販売は軽自動車含め持ち直し

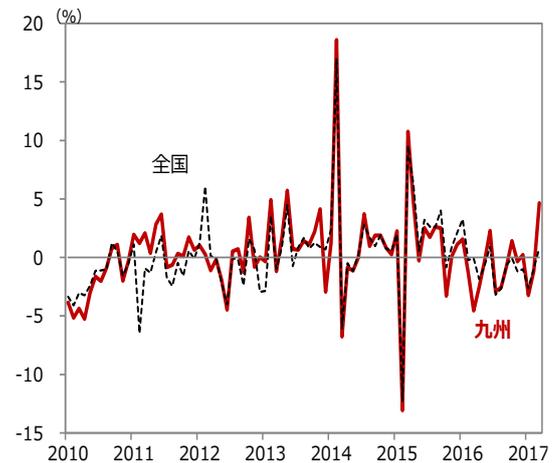
- 当期の消費支出（九州7県）は、前年比▲0.4%と2期ぶりに減少。物価を考慮した実質消費支出も同▲0.9%であった。
- 当期の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、九州8県）は、同▲1.3%と2期ぶりに減少した。前期の生鮮食品の価格高騰は落ち着いた反面、天候不順による衣料品の動きの鈍さが目立った。前年と異なり、1月に春節がかかったことにより、1月は販売額が同+0.2%に増加したが、2月はその反動減や前年がうるう年だったことなどから、同▲3.2%と減少。3月は気温が上がらず、春物衣料の動きが鈍かったことなどが影響し、同▲1.1%となった。4月の百貨店・スーパー販売額は増加している。衣料品が前年同月でプラスに転じたこともあるが、前年の熊本地震による消費停滞の反動増である面が大きく、国内の個人消費の実勢は弱含んでいる。
- 当期は中国の春節の時期に当たるが、官公庁「訪日外国人消費動向調査」によれば、全国の2017年1～3月期の訪日外国人旅行消費額は、前年同期比+4.0%となった。1人当たりの旅行支出が同▲8.5%と下落する一方、訪日外国人数は13.6%と続伸し、結果的に前年比増となっている。
- その他の業態は、家電大型専門店は前年比+4.2%、ドラッグストアは同+4.8%、ホームセンターは同+1.1%。また、コンビニエンスストアも同+4.0%と、業態としての成長が続く。
- 新車販売台数は前年比+10.8%と3期連続で増加。登録車は前期に引き続き「ノート e-Power」が牽引。軽自動車税増税前の駆け込みの反動が続いてきた軽自動車も、前年比でプラスに転じた。

### 消費関連指標

	(単位：億円(大型店)、万台、百万円(消費支出)、%)									
	消費支出(1) (二人以上の世帯)		百貨店・スーパー販売額(2)			SC販売額(3)		新車販売台数(4) (登録車+軽自動車)		
	九州7県	前年比	九州8県	前年比	全国	前年比	九州8県	前年比	九州8県	前年比
2014年度	31,131	▲5.5	15,901	▲1.0	▲0.9	1.0	5,173	▲6.4		
2015年度	31,956	2.7	15,558	1.7	2.7	1.5	4,635	▲10.4		
2016年度	31,313	▲2.0	15,197	▲1.1	▲1.1	▲1.1	4,830	4.2		
2016年										
1～3月期	7,807	▲4.3	3,690	0.4	1.7	-	1,393	▲9.5		
4～6月期	7,725	▲4.2	3,532	▲2.5	▲0.9	-	991	▲3.6		
7～9月期	7,699	▲5.0	3,786	▲0.9	▲1.6	-	1,196	1.2		
10～12月期	8,082	1.3	4,237	0.1	▲0.7	-	1,100	6.6		
2017年										
1～3月期	7,780	▲0.4	3,642	▲1.3	▲1.5	-	1,543	10.8		
2016年										
1月	2,619	▲1.4	1,290	1.1	2.1	0.7	367	▲8.9		
2月	2,527	2.3	1,130	1.6	3.3	1.6	438	▲10.4		
3月	2,661	▲12.1	1,270	▲1.3	▲0.2	▲0.2	588	▲9.2		
4月	2,664	▲8.0	1,141	▲4.6	▲0.1	▲1.3	300	▲1.5		
5月	2,465	▲6.5	1,214	▲2.5	▲1.9	▲1.3	305	▲1.0		
6月	2,596	2.4	1,178	▲0.3	▲0.7	0.1	386	▲7.0		
7月	2,523	▲9.8	1,409	2.3	0.9	5.6	427	1.1		
8月	2,600	▲7.3	1,249	▲2.9	▲3.2	0.0	331	6.5		
9月	2,576	2.9	1,128	▲2.6	▲2.7	▲5.1	438	▲2.4		
10月	2,569	▲0.1	1,242	▲0.8	▲0.6	0.4	349	3.4		
11月	2,441	▲0.2	1,278	1.4	▲0.1	0.3	373	8.9		
12月	3,072	3.8	1,717	▲0.3	▲1.2	3.7	378	7.3		
2017年										
1月	2,583	▲1.4	1,293	0.2	▲1.0	2.4	397	8.1		
2月	2,423	▲4.1	1,094	▲3.2	▲2.6	1.6	494	12.8		
3月	2,774	4.2	1,256	▲1.1	▲0.9	▲0.2	652	10.9		
4月	2,734	2.6	1,194	4.7	0.8	▲1.3	356	18.5		

注) 1. 大型小売店販売額は全店舗比較で、最新月は速報値。前年比は調査対象の変更に伴うギャップ調整済みの値 2. SC販売額は年平均  
資料) (1) 総務省「家計調査」、(2) 経済産業省「商業販売統計」、(3) 日本SC協会調べ、(4) 福岡県自動車販売店協会・全国軽自動車協会連合会調べ

### 大型小売店販売額(前年比)



注) 調査対象の変更に伴うギャップ調整済みの値  
資料) 経済産業省「商業販売統計」

## 6. 観光・レジャー

### 観光レジャー施設入場者数、やや回復

- ✓ 九州観光DI、インバウンドDI、大幅回復
- ✓ 九州内の各空港へ国際LCCの既存路線増便により、韓国、香港からの個人旅行者が増加

- 当期の観光レジャー施設の入場者数は、前年比▲3.2%で、前期（10～12月）の▲4.3%よりもやや回復した。
- 当会実施の九州観光アンケートの4月最終集計によると、2017年1～3月期の九州観光の景況感を示す九州観光DIは61.8、インバウンドDIは60.7となり、前期（10～12月期）よりも大幅に上昇した（前期の九州観光DI 50.6、インバウンドDI 48.1）。夏休みまでの九州観光の見通しDIは61.4、インバウンド見通しDIは60.7となり、熊本地震以前の水準に戻りつつある。
- 九州運輸局によると、九州への外国人入国者数（船舶観光上陸を含む）は、1月は約37.9万人（前年比+33.3%）、2月は約37.1万人（前年比+35.4%）、3月は約36.0万人（前年比+25.0%）といずれも前年同月比を上回った。好調の要因としては、九州内の各空港への国際LCCの既存路線の相次ぐ増便により、韓国、香港からの個人旅行者がに増加している。
- 九州運輸局によると2017年は旧正月が、中国は1月27日～2月2日、台湾は1月27日～2月1日、香港は1月28日～1月31日と旧正月の連休が1月に移動したことにより、1月の九州への外国人入国者数（船舶観光上陸を含まない）の前年同月比は増加し、2月の同年同月比は減少した。
  - 1月 中国（前年同月比+16.8%）、台湾（前年同月比+8.9%）、香港（前年同月比+41.1%）
  - 2月 中国（前年同月比▲11.6%）、台湾（前年同月比▲12.4%）、香港（前年同月比▲6.3%）

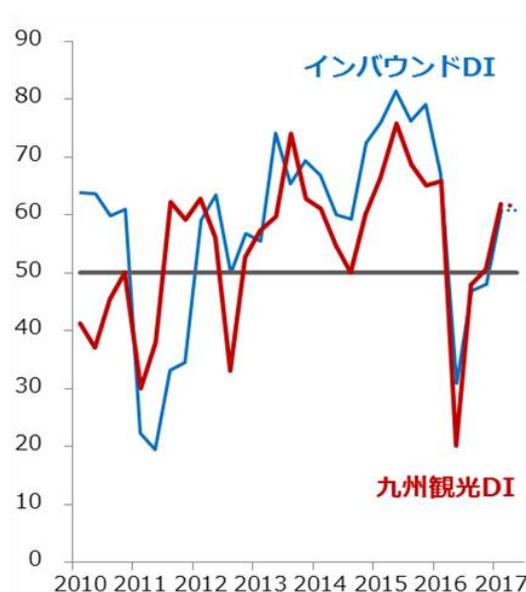
出典：法務省出入国管理統計

### 観光・レジャー関連指標

	(単位：%、ポイント)			
	観光レジャー施設入場者数 (前年比)	1ゴルフ場 当り利用者 数 (前年比)	九州8都市 主要ホテル 稼働率 (前年 差)	沖縄県入 域 観光客数 (前年 比)
2014年度	4.0	2.0	4.0	8.9
2015年度	6.8	0.7	1.7	10.7
2016年度	▲6.7	▲2.1	▲0.7	▲15.7
2016年 1～3月期	2.3	▲3.3	2.9	10.0
4～6月期	▲13.4	▲11.1	▲1.5	12.0
7～9月期	▲2.2	▲3.6	1.0	12.9
10～12月期	▲4.3	▲3.6	0.4	7.8
2017年 1～3月期	▲3.2	3.2	▲3.0	8.2
2016年 1月	5.0	▲10.6	2.7	9.7
2月	8.4	▲2.2	2.4	13.1
3月	0.2	2.1	3.6	7.6
4月	▲5.6	▲11.3	▲1.8	7.3
5月	▲20.2	▲12.8	▲9.6	12.0
6月	▲10.7	▲8.6	7.1	17.1
7月	2.1	6.1	1.3	12.9
8月	3.4	▲0.3	1.2	16.2
9月	▲12.8	▲14.8	0.6	9.4
10月	▲3.6	▲7.4	▲2.2	10.2
11月	▲8.7	▲1.3	▲0.5	4.9
12月	▲0.4	▲2.0	3.9	8.1
2017年 1月	2.7	13.7	▲7.6	12.3
2月	▲11.6	▲3.3	▲0.8	2.5
3月	▲1.1	0.2	▲0.5	9.8

注) 1. ゴルフ場利用者数は速報値による  
資料) 各空港事務所、九州ゴルフ連盟、オータパブリケーションズ、沖縄県調べ

### 九州観光DI



資料) 九経調「九州の観光・レジャーに関するアンケート」

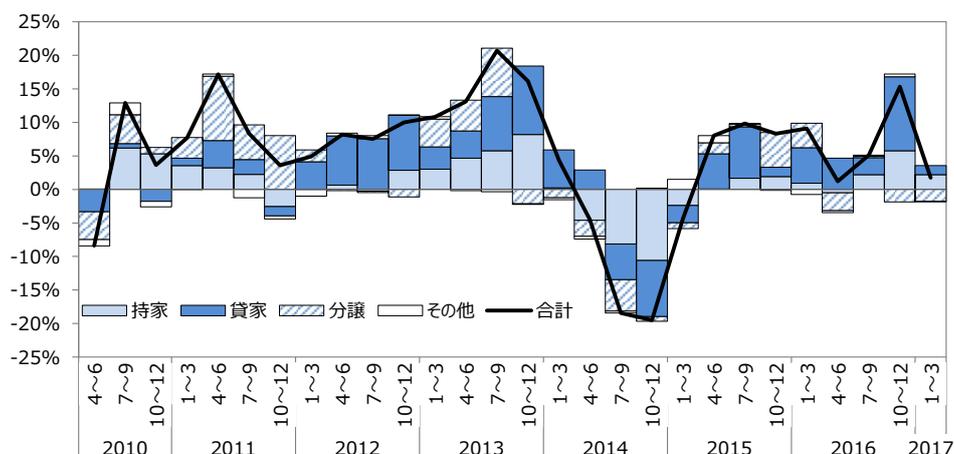
## 7. 住宅投資

### 持家・貸家は、前年同期を上回ったが、分譲は2期ぶりにマイナス

- ✓ 新設住宅着工戸数は8期連続でプラス。持家が3期連続プラス、貸家が8期連続プラス、分譲は2期連続のマイナス。
- ✓ 直近の4月は、着工総数が2カ月ぶりのプラス、持家10カ月連続プラス、貸家9カ月連続のプラス、分譲は3カ月ぶりのプラス。

- 当期の九州の新設住宅着工戸数は25,700戸で前年比+1.8%と8期連続でプラスとなった。
- 当期の持家の着工戸数は8,354戸で同+7.1%で3期連続のプラス、貸家の着工戸数は12,897戸で前年比+2.8%と8期連続のプラス、分譲は4,189戸で同▲9.8%と2期連続のマイナスとなった。直近の4月は、着工総数が2カ月ぶりのプラスとなり、持家が同+16.3%と10カ月連続のプラス、貸家が同+0.5%と9カ月連続のプラス、分譲が同+12.6%と3カ月ぶりのプラスとなった。
- 2016年度の新設住宅着工戸数(全国)は、前年比+5.9%の974,605戸となり、2年連続でプラスとなった。相続税の節税対策で、アパートなど貸家を建てる動きが活発になっているため、貸家(全国)は直近の4月時点で18か月連続のプラスとなっている。

### 新設住宅着工戸数の推移(前年比・前年比寄与度)



(上段：戸数、下段：前年比(%) )

	2016年			2017年	2017年			
	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	1月	2月	3月	4月
合計	27,474 (1.2)	27,793 (5.1)	29,998 (15.3)	25,700 (1.8)	8,377 (8.7)	8,663 (2.4)	8,660 (▲4.8)	9,389 (6.4)
持家	7,831 (▲1.7)	9,080 (6.8)	10,020 (17.6)	8,354 (7.1)	2,549 (1.0)	2,982 (18.7)	2,823 (2.1)	2,820 (16.3)
貸家	15,519 (8.9)	14,417 (4.9)	15,461 (22.8)	12,897 (2.8)	4,035 (0.5)	4,390 (4.5)	4,472 (3.2)	5,188 (0.5)
分譲	3,864 (▲15.8)	4,142 (1.2)	4,304 (▲10.2)	4,189 (▲9.8)	1,672 (60.5)	1,197 (▲27.6)	1,320 (▲32.2)	1,337 (12.6)

注) 合計には持家・貸家・分譲のほか給与住宅が含まれる  
資料) 国土交通省「住宅着工統計」

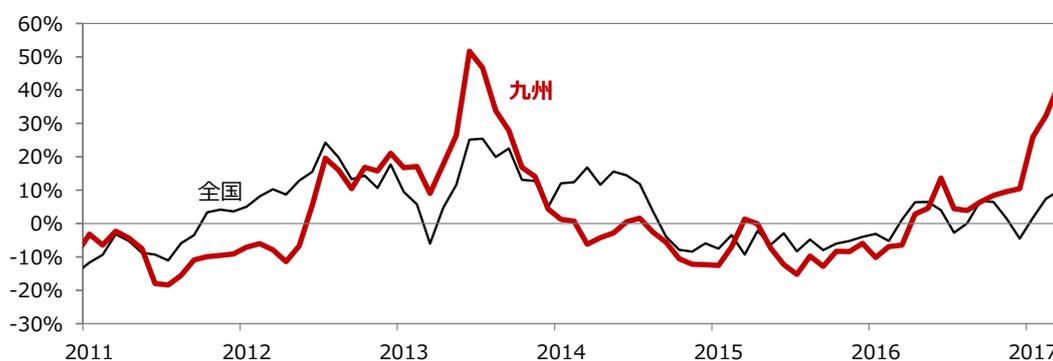
## 8. 公共投資・設備投資

公共投資：増勢続く

設備投資：増勢に一服感

- 当期の九州の公共工事請負金額は、4,834 億円で前年比+41.8%と4期連続プラスとなった。直近の4月においても、前年同月比+36.9%の2,194 億円で、6カ月連続のプラスとなっており、増勢を維持している。
- 熊本県は3月の公共工事請負金額が493 億円と、15年ぶりに400 億円を上回った。これは、復興関連事業が上昇を後押ししたとみられている。直近の4月でも長崎県で511 億円と、16年1ヶ月ぶりに500 億円を超えた。大型工事の増加に伴い、公共工事請負額が増加している。
- 当期における非居住用着工建築物床面積は、137.7 万㎡で前年比▲2.1%と3期ぶりのマイナスとなった。3カ月移動平均も3月にマイナスに転じ、昨年7月から続く増勢は一服したとみられる。
- 財務省の「四半期別法人企業統計調査」によると、2017年1～3月期の全国の設備投資額は、製造業で前年比+1.0%、非製造業（金融業・保険業を除く）で+6.3%となった。増加への寄与が大きかったのは、製造業で輸送用機械（同+10.9%）、非製造業で建設業（同+37.7%）、不動産業（同+26.3%）である。

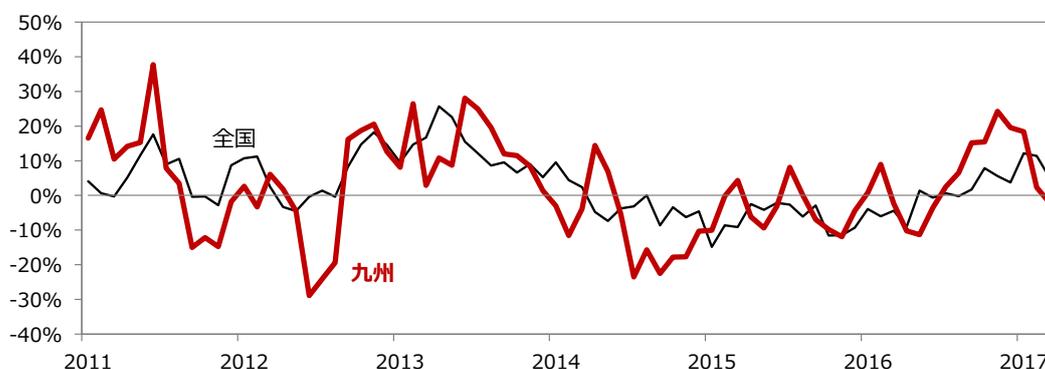
公共投資請負金額（九州8県・全国、前年比）



注) 3カ月移動平均

資料) 西日本建設業保証(福岡支店「公共工事動向」)

非居住用着工建築物床面積（九州8県・全国、前年比）



注) 3カ月移動平均

資料) 国土交通省「建築着工統計」

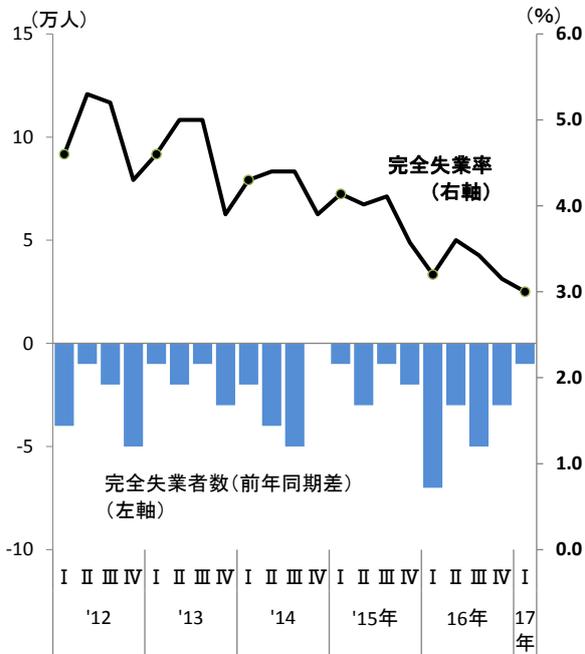
## 9. 雇用

### 完全失業率 3.0%まで下がる

- ✓ 有効求人倍率は 1.28 倍にまで続伸
- ✓ 製造業、非製造業ともに「不足」感がさらに拡大

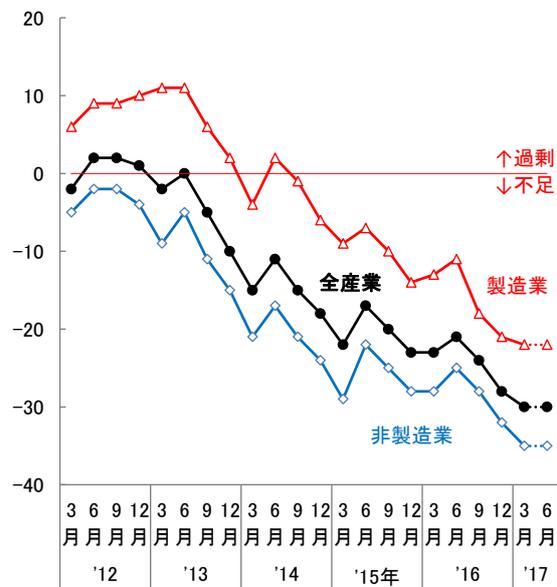
- 当期の非農林業雇用者数（九州 8 県）は 606 万人で、前年同期比 + 5 万人。製造業（79 万人、同 + 1 万人）、非製造業で一番多い医療・福祉（115 万人、同 + 4 万人）、二番目に多い卸売業・小売業（111 万人、同 + 2 万人）などが増加する中、宿泊業・サービス業（35 万人、同▲4 万人）が大きく減少した。
- 当期の有効求人倍率（九州 8 県、季節調整値）は 1.28 倍。全国も 1.44 倍と伸びが続いている。完全失業率（九州 8 県、原数値）は、完全失業者数が 22 万人と前年同期比▲1 万人となったことにより、前年同期より 0.2 ポイント下がり 3.0%となった（全国 2.9%）。
- 先行指標のうち、パートタイム有効求人数（九州 8 県、原数値、当期合計）は前年同期比 + 8.6%と 29 期連続増だったが、新規求人数（九州 8 県、季節調整値、当期合計）は前期比▲2.0%と減少に転じた。
- 日本銀行福岡支店による九州・沖縄「企業短期経済観測調査」の 2017 年 3 月調査における雇用人員判断 DI（「過剰」と「不足」の差）は、製造業は▲22%ポイント、非製造業は▲35%ポイントと、「不足」感がさらに拡大。次回（6 月）は、例年ならば不足感がいく分改善される時期なのだが、製造業、非製造業ともに改善はない（現状維持）と予測されている。

完全失業者数と完全失業率の推移（九州 8 県）



注) 季節調整値  
資料) 総務省「労働力調査」

九州の雇用人員判断 DI



注) 1. 雇用判断 DI: 「過剰」 - 「不足」、回答者数構成比%ポイント  
2. 最新値は予測値  
資料) 日本銀行福岡支店「九州・沖縄『企業短期経済観測調査』」