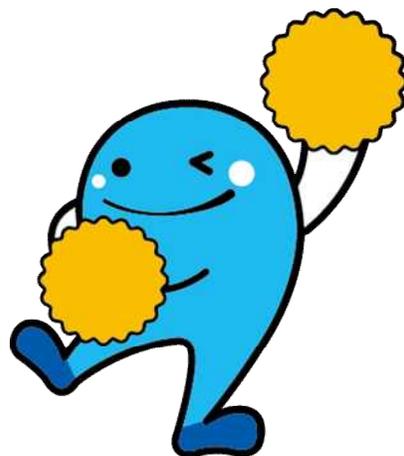


高知県産業別若者所得向上検討チーム報告書

～経営改革モデルのとりまとめ～

抜粋



高知県
令和7年10月

「高付加価値創外型経済」への転換により若者に選ばれる高知県を目指して

人口減少が進む中であっても、高知県の元気な未来を切り開いていくためには、若年人口の減少に一刻も早く歯止めをかけていくことが必要不可欠です。

そのためには、若者の所得向上に向けた取組が最も重要と考えています。若者所得の向上は、若者の県内定着を通じた社会増への貢献が期待できるうえに、結婚や出産を希望する方々の背中を押すという意味においては自然増の効果も期待できます。

本県ではこれまでも、デジタル化などを通じて企業の稼ぐ力の向上に取り組んできました。しかし、本県の若者の賃金水準は、全国を100とした場合、86.4という水準で、依然として全国との格差は縮まっていません。こうした現状を踏まえると、若者の所得の向上に向けて、施策のもう一段の強化が必要となっています。

このため、本年4月から、一次産業や製造業、サービス業、医療、福祉などの16業種ごとに、若手の経営者の方々にも参画いただいたうえで、官民協働の「若者所得向上検討チーム」を設置しました。

このチームでは、デジタル化などの生産性向上といった取組はもとより、新技術を活用した商品開発などによって、経営をコストカット型から「高付加価値創外型」へと転換していくための方策について、民間の方々の意見や実践を踏まえて検討を進め、このほど、業種別の賃上げに向けた「経営改革モデル」という形で報告書を取りまとめました。

本報告書では、事業者の皆さまが賃上げの原資となる利益を十分確保できるよう経営基盤のさらなる強化を図るための取組について掲載しております。今後、経営改革モデルの横展開を図っていくことで、利益の増大分を賃金にしっかりと還元する流れを生み出していきたいと考えております。

こうした取組を通じて、若者に選ばれる高知県の実現を目指してまいります。

1 背景・目的

- 本県では、元気な未来創造戦略（令和7年度版）の強化の方向性として、「若者の所得向上の推進」を掲げて取り組みを推進。
- 国は、最低賃金について「2020年代に全国平均1,500円を目指す」としている。
- しかし、民間のアンケート調査によると、**最低賃金の1,500円への引き上げについて、「不可能」と答えた県内企業は77.77%と全国で最も高くなった。**
- 本県の若者の所得は、全国と比較して男女ともに低い水準にある。また、産業分野ごとに年代別の所得や雇用などの状況は異なる。
- こうしたことから、産業分野ごとに個々の課題を分析し、若者の所得向上に向けた対応策を検討することが必要。
- このため、**賃上げに耐える経営力や生産性の向上など、時給1,500円時代を生き抜くための経営改革モデルなどを検討し**、県の施策に反映させることを目的に、**産業分野ごとに県内の民間企業の若手経営者等で構成する「産業別若者所得向上検討チーム」**を立ち上げた。この検討を踏まえた対策により、経営をコストカット型から**「高付加価値創出型」への転換**を促進し、着実な若者の所得の向上につなげる。

2 検討対象業種・業態

① 農業（施設園芸）

売上5,000万円以上の経営体

② 林業

就業者数10人以上の林業事業体

③ 漁業（養殖業）

売上高2億円以上／従業員3名以上

④ 建設業（土木）

土木工事入札参加資格者

⑤ 製造業（機械・金属）

従業員数10人以上の事業者

⑥ 製造業（食料品）

従業員数10人以上の事業者

⑦ 製造業（木材・木製品）

従業員数10人以上の事業者

⑧ 卸売業

従業員数5人以上の事業者

⑨ 小売業

従業員数5人以上の事業者

⑩ 宿泊業

従業員数10人以上の事業者

⑪ 飲食サービス業

個人経営も含む

⑫ 理容美容・クリーニング業

個人経営も含む

⑬ 旅行業

全事業所

⑭ 医療

病院等

⑮ 福祉・介護

入所施設

⑯ 運輸業

貨物運送、タクシー

全16業種
で検討チームを設置

検討ポイント

- (1) 若年層の賃上げや正社員転換にかかる**業界の有する課題感の整理**（意見聴取など）
- (2) 横展開が期待できる「賃上げ」「正社員転換」「生産性向上」「新技術の活用による製品開発」等の**企業取り組み事例**を踏まえた**経営改革モデル**の整理
- (3) 当該業種に関し、産業振興計画において県が**強化すべき施策の方向性**

⑤ 製造業（機械・金属）

従業員数10人以上の事業者

「若者の所得向上」のための取組の方向性	P4
事例 1 自社技術を生かした製品開発による新分野への参入	P5
事例 2 自社の安定成長に向けた海外市場の開拓	P6
事例 3 中期的な事業戦略に基づく新事業分野への参入	P7
事例 4 設備導入による省力化と新分野への本格参入	P8
事例 5 社員のモチベーション向上と生産性向上の両立を 目指した奨励制度の導入	P9
事例 6 設備更新による生産性向上及び新分野での売上拡大	P10
事例 7 生産性向上に資する業務改善と給与規程の見直し	P11
事例 8 新分野での売上拡大を見据えた設備導入	P12
事例 9 生産設備の導入による省力化・効率化	P13

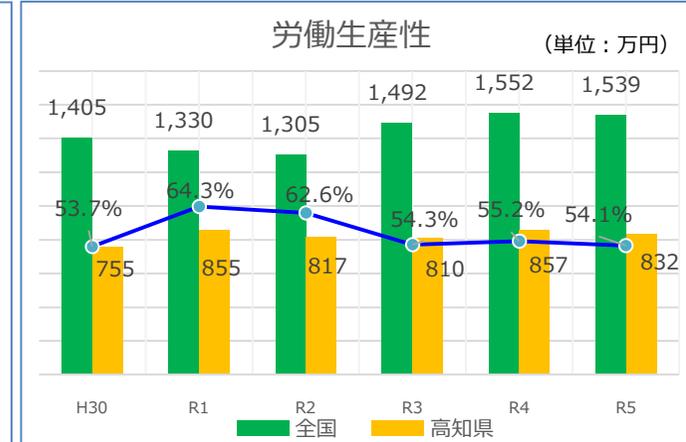
現状・課題

1 現状

- 全国に比べ労働生産性が低い（付加価値額/従業員数）
高知県の製造業（機械・金属等）：832万円（全国：1,539万円、全国比：54.1%）

2 課題

- 中小受託事業者が多く、経営資源不足などから、高付加価値な製品づくりや新事業分野への進出が進みにくい
- ➡高付加価値化や新事業分野への進出、販路開拓など売上増に向けた取り組みが必要
- 中小零細事業者が多く、効率的な設備投資が困難
- ➡ボトルネックの把握・優先順位検討や補助制度の活用による設備投資の検討が必要



※労働生産性の各数値については「2019～2020年工業統計」、「令和3年経済センサス-活動調査」、「2022～2024年経済構造実態調査 製造業事業所調査」の調査結果から「E製造業」のうち鉄鋼業から輸送用機械器具製造業の数値を平均した数値。

対策

(1) 高付加価値化や販路拡大

【事業者側の取り組み】

- ① 独自性があり、付加価値の高い製品・技術の開発
- ② 生産設備の導入・更新による生産体制の整備(生産能力増加、製品の高品質化)
- ③ 事業戦略に基づく海外や県外など新市場開拓、異なる事業分野への進出

【県庁側の取り組み】

- ①② 製品開発や設備投資に関する支援制度の拡充
- ③ 事業戦略の策定・実行支援の強化

(2) 省力化・効率化

【事業者側の取り組み】

- ① 高性能な生産設備やデジタル技術を活用した生産設備の導入
- ② ボトルネックとなっている工程の改善

【県庁側の取り組み】

- ① 設備投資に関する支援制度の拡充(再掲)
- ② 生産性向上に関する専門家等の派遣
- ①② 事業戦略の策定・実行支援の強化(再掲)

(3) 経営力強化に向けた環境整備

【事業者側の取り組み】

- ① 企業活動と従業員のモチベーション向上を両立できる社内規程の整備

【県庁側の取り組み】

- ① 服務・給与規程見直しに向けた支援事業(研修会など)の実施

【製造業（機械・金属）】企業等の取組具体事例①

「自社技術を生かした製品開発による新分野への参入」

①企業の概要

事業者名：有限会社上田電機
 従業員数：21人（R7）
 事業概要：はん用機械器具製造業

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **新分野への参入**
 電気制御技術やIoT技術を取り入れた国内有数の**自社技術を生かし、収益性の高い新分野向けの製品開発**を進め、**売上増**につながった。
- **賃上げ（給与支給総額）**
 5%増【令和6年⇒令和7年】

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 近年は新型コロナウイルス感染症の拡大が落ちつき、**大幅な受注増**が発生して**業務過多**な状況が続いていた。
- このような中、**従業員の負担は増大**するが、一方で利益は想定ほどの伸びにつながらなかった。
- **高付加価値で、収益性の高い事業**を増加させていく必要があった。

④具体的な取り組み

- ユーザーのニーズにきめ細かに対応できる、独自の技術力(※)を生かした新製品を開発し、他社には施工が困難で、収益性の高い新分野への参入を実現。

※創業以来の修繕事業で培ってきた電気制御技術や、近年のIoT技術など独自技術を用いたクレーン製造により、「**はばたく中小企業・小規模事業者300社**」や全国のクレーン整備事業者の中で「**優良事業所10社**」に選定されている。

【取組の例】

○ **捕鯨船用船内クレーン**

国際規格で使用できる材料の制限や、船内の高さの制限などへの対応が技術的に高レベルで大手クレーンメーカーも施工困難な案件を受注。（コンテナ運搬用の船内クレーンは**世界初**）

○ **原子力発電所用クレーン**

安全性の観点から、求められる製品基準が非常に高く、製品開発に向けては自社の生産設備を増強する必要があった。そのため、生産設備（製品検査設備）を導入するなど生産環境を整備し対応した。

- このような取組により大手事業者でも施工が難しく、**収益性の高い事業分野**での**売上が増加**。

<本事例を踏まえたポイント>

- 独自の技術力を活かした新製品の開発による収益性の高い分野への参入（事業者）
- 企業ニーズを踏まえた補助制度の創設や支援事業のタイムリーな紹介、活用支援（県）

+ SAFETY FIRST



【製造業（機械・金属）】企業等の取組具体事例②

「自社の安定成長に向けた海外市場の開拓」

①企業の概要

事業者名：有限会社上田電機
 従業員数：21人（R7）
 事業概要：はん用機械器具製造業

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **海外市場への進出**
 新たな市場としてベトナムに海外展開を図り、縮小する国内市場以外からの売上を獲得、グループ全体として**売上増**につながった。（ベトナム法人の直近売上：約4,900万円）
- **賃上げ（給与支給総額）**
 5%増【令和6年⇒令和7年】

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 新型コロナウイルス感染症や材料の高騰、働き方改革による労働時間の短縮などの影響を受け、**国内市場が縮小し**売上の増加が鈍化。
- 会社全体でのさらなる**安定的な成長**のため**新たな市場での事業展開を検討**する必要があった。

【海外での製造実績】



④具体的な取り組み

- 成長著しい東南アジアでの事業展開を検討する中で、自社で雇用するベトナム人技能実習生の帰国後の職場づくりを進めたいとの思いから、**ベトナムへの進出**を具体的に進めることとした。
- 法規制などへの対応のため、現地法人の設立を目指す。進出にあたっては**JETROの「新輸出大国コンソーシアム」**事業を活用し、ハンズオン支援面談による海外戦略の策定や、ベトナムへの出張への同行など、現地法人設立に関する実務的な対応の支援を受けた。
 ⇒令和4年12月、**ベトナム・ハノイに法人設立・事業所開設**
- 海外展開により、現地企業等からの受注を獲得。当初狙っていた**売上の増加を達成**できただけでなく、**BCP対策**につながるとともに、日本とベトナムで仕事を融通することで、**業務平準化につなげることができた**。
- ※国内ではつながりの無かった日本の大手企業ともベトナムでつながりを持てたことで、国内での取引の創出にもつながった。
- **設立3年目には現地法人だけでの事業黒字化を達成**
 さらに高知県産業振興センターの補助金を利用し、現地展示会への出展も行うなど、今後も事業拡大に向けて取組を進めていく。

＜本事例を踏まえたポイント＞

- 市場動向や自社状況の分析による、適正な新規市場の見極め・進出検討（事業者）
- 支援機関・支援制度の紹介、ものづくり海外展開サポートデスクの活用促進（県）

「中期的な事業戦略に基づく新事業分野への参入」

①企業の概要

事業者名：高知機型工業株式会社
 従業員数：26人（R7）
 事業概要：各種模型製造
 素形材調達事業

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **新たな事業分野への進出**
 自社独自の技術の活用や顧客とのつながりを生かした、新たな事業創出などを**事業戦略に位置づけ取り組むことで、新事業分野への進出**を行うことができた。
- **実質的な給与（期末賞与や報奨金、手当などを含む）8%増【令和4年⇒令和6年】**

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 人材確保の観点から特に若者に興味を持ってもらえる分野への参入を検討していた。
- 県外の大手企業経営者との懇談の中で、自社技術を活用したものづくりのアイデアが生まれた。（世界的に市場のある**日本のアニメ・マンガ産業分野への参入**）
- 従業員の賃上げへの対応や企業のさらなる成長に向け、**新たな事業分野**を開拓していく必要があった。

④具体的な取り組み

- 産学官民連携センター（ココプラ）のビジネスチャレンジサポート企業として、イノベーション促進アドバイザー事業を活用。
 ⇒「**自社技術を生かした新事業分野への展開**」を**事業戦略の柱の一つとして位置づけ、これまでになかった製品**を製造し、**新たな市場の創出**を目指すこととした。

【取組の例】

○芸術やアニメ・マンガ産業分野での製品開発

- ・美術彫刻や有名アニメキャラクターなど、一部の顧客に高い人気を誇る分野において、自社の技術を活かすとともに、県内フィギュア製造企業と連携するなどして、これまでになかった付加価値の高い製品（ブロンズ像）を製造。

- 事業戦略に収益確保、リスク分散を位置付け、これまでとは全く異なる事業分野への進出（**事業の複線化**）を図った。

【取組の例】

○代理店販売

- ・世界有数の技術を持つ海外の産業用ロボットメーカーと**販売代理店契約**を締結し、国内での販売を開始。

- 以上のような新分野への進出により、既存事業は維持しつつ売上増加につなげている。

<本事例を踏まえたポイント>

- 自社のノウハウ・技術を生かした新たな分野での事業検討や従前の事業にとらわれない事業戦略の検討（事業者）
- 新たな事業戦略の策定・実行支援（県・産業振興センター・産学官民連携センター）

【彫刻家・阿部鉄太郎×高知機型工業(株)の作品例】



【産業用ロボット】



【製造業（機械・金属）】企業等の取組具体事例④

「設備導入による省力化と新分野への本格参入」

①企業の概要

事業者名：高知機型工業株式会社
 従業員数：26人（R7）
 事業概要：各種模型製造
 素形材調達事業

②取り組みにより得られた成果

※賃上げ、労働時間については本事例を含む企業全体の取組による成果

- **新分野への本格参入**
 生産設備の導入により、**大幅な省力化と新分野への本格参入**を実現し、**売上増**につながった。
- **実質的な給与**（期末賞与や報奨金、手当などを含む）
8%増【令和4年⇒令和6年】
- **労働時間の縮減**
一人あたり10時間/月の縮減【令和4年⇒令和6年】

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 昨今の**人材不足**や**高齢化**に対応するため、手作業による生産工程を**デジタル化・自動化**により効率化していく必要があった。
- 賃上げへの対応や全社的な安定成長に向け新分野への進出を検討していた。
- 進出を目指す分野においては手作業では難しい高精度な模型の安定的な製造が必要であった。

④具体的な取り組み

- 令和3年度**高知県新事業チャレンジ支援事業費補助金**を活用し、高精度な製品が製造できる生産設備（木工用レーザー加工機）を導入した。
- 木工用レーザー加工機の導入により、以下4点の改善が図られた。
 - （1）**生産性の向上、職人不足・高齢化への対応**
 設備の導入により自動切断（マシニング）ができるほか、手作業でのバリ取り（不要な部分の除去）が不要になるなど、作業時間が1/3に短縮。職人不足・高齢化にも対応できた。
 - （2）**受注ロスの削減**
 (1)により余力ができたことでこれまでの生産状況では受注できなかった事業についても、対応可能となった。
 - （3）**精度向上**
 設備導入により、手作業よりも精度の高い製品を短期間で製造することが可能となった。
 ⇒発注元の求める生産体制を満たすことが可能になり、リピート受注につながる。
 - （4）**コスト削減**
 (1)により、外注していた一部加工作業を内製化することが可能となりコスト削減につながった。
- 上記の結果、**コスト削減**が図られるとともに、高い精度が求められる**新分野（ポンプ関連製品）への本格的参入**が可能となり、**売上増加**につながった。

【木工用レーザー加工機】



<本事例を踏まえたポイント>

- ボトルネックとなっている工程の把握及び、その改善による効果の試算と改善への着手（事業者）
- 企業ニーズを踏まえた補助制度の創設と支援事業のタイムリーな紹介、活用支援（県）

「社員のモチベーション向上と生産性向上の両立を目指した奨励制度の導入」

①企業の概要

事業者名：高知機型工業株式会社
 従業員数：26人（R7）
 事業概要：各種模型製造
 素形材調達事業

②取り組みにより得られた成果

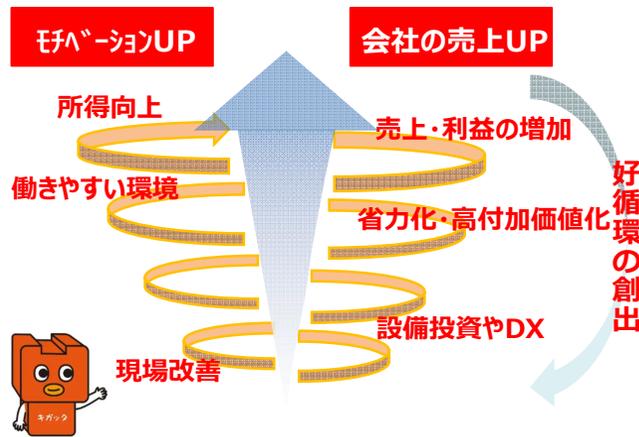
※賃上げ、労働時間については本事例を含む企業全体の取組による成果

- **従業員のモチベーション向上と生産性向上**
 決算状況により従業員に利益を配分する制度を導入したことで、従業員のモチベーションの向上、生産性の向上につながった。
- **実質的な給与（期末賞与や報奨金、手当などを含む）**
8%増【令和4年⇒令和6年】
- **労働時間の縮減**
一人あたり10時間/月の縮減【令和4年⇒令和6年】

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 全国的な人手不足や物価高騰下において、優秀な人材を確保する為には、**生産性向上**等による働きやすい環境づくりが必要であった。
- 生産性向上に取り組み、一定の**労働時間の縮減効果は出ていた**が、一方でこれに伴う給与（時間外手当）の減少に関する不満があった。
- **生産性向上が給与の増加につながる**ことを実感してもらう仕組みづくりが必要であった。

【従業員のモチベーションと企業活動の好循環イメージ】



④具体的な取り組み

- **生産設備の更新やRPAの導入による間接業務時間の縮減等の生産性向上に**取り組み、**年間休日の増加**を果たすなど働きやすい環境を整備。
【間接業務縮減時間】R5:▲609時間⇒R6:▲719時間（RPA導入前比）
【年間休日】R5:105日⇒R6:115日
- 社内改善提案制度を見直し、改善提案者にインセンティブ（報奨金）を支給することで、提案数が増加（R5：8件⇒R6：24件）し、さらに生産性向上が進む。
【取組の例】
 - 玄関モニターにて全暖房器具の切り忘れを見える化。さらに電源のリモート操作による一括管理が可能となり、コストを削減
 - 製造現場とDX担当部局との連携により、現場にモニターを設置することで移動時間を縮減
- 現社長就任のタイミング（R4）で決算状況により、「**期末賞与**」として従業員に当該期の利益を分配・支給する制度を導入。
- 利益を出すことが、給与増加につながることを従業員が認識することで、**生産性の向上**や**品質確保**などの重要性を再認識するとともに、**モチベーションの向上**につながった。
- 本制度の運用をはじめ、今後も人事評価制度のさらなるブラッシュアップを行うことなどにより、従業員の給与を製造業の**全国的な水準**に近づけていくことでさらなる好循環を創出する。

＜本事例を踏まえたポイント＞

- 社員のモチベーション向上と企業活動の両立という好循環につながる取組の検討（事業者）
- 優良な取組事例の紹介（県）

【製造業（機械・金属）】企業等の取組具体事例⑥

「設備更新による生産性向上及び新分野での売上拡大」

①企業の概要

事業者名：四国スピル工業有限会社
 従業員数：27人（R7）
 事業概要：工作機械用精密部品、
 建設機械用精密油圧部品
 等の製造

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **新事業分野での売上の増加**
生産設備の更新により、加工時間短縮などのコスト削減に加え、高品質な製品の安定生産が可能となり、取引の少なかった**新分野での売上増につながった。**
- **賃上げ（給与支給総額）**
4.7%増【令和4年⇒令和5年】
- **作業時間の縮減**
71%縮減【R6実績（R5（設備更新前）との比較）】

③取り組みが必要となった経緯/背景

- **老朽化した設備により効率的な作業が困難**となっていた。
- 自社の安定的な成長のための**新たな分野（半導体分野等）**への進出には、さらなる品質の向上、作業の効率化が必須となっていた。

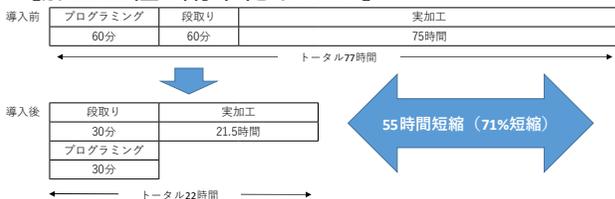
④具体的な取り組み

- 令和6年度高知県ものづくり省力化設備投資支援事業費補助金を活用し、老朽化していた生産設備（ワイヤ放電加工機と付随するソフトウェア）を更新した。
- ワイヤ放電加工機の導入により、以下2点の改善が図られた。
 - （1）品質の安定化**
 老朽化した旧設備では、製品の精度を出すためには手動での微調整等が必要であったが、設備更新により自動で安定的に精巧な製品の製造が可能となった。
 - （2）作業の効率化・作業時間の短縮**
 老朽化した旧設備で必要だった各種調整や修繕が削減された。
 また、旧設備では機器本体で行う必要があった作業工程のプログラミング作業について、新設備では別室のパソコンで行うことができるようになり、段取り作業との同時並行が可能となるなど、作業の効率化が図られた。
- 上記の結果、**コスト削減**とともに**製品の安定的な製造（品質、製造量ともに）**が可能となり、**新分野（半導体分野等）での売上が増加**した。

【ワイヤ放電加工機】



【加工工程の効率化イメージ】



＜本事例を踏まえたポイント＞

- 新分野進出に向けボトルネックとなっている工程の把握及び、改善による効果の試算と実行（事業者）
- 企業ニーズを踏まえた補助制度の創設と支援事業のタイムリーな紹介、活用支援（県）

①企業の概要

事業者名：四国スッピル工業有限会社
 従業員数：27人（R7）
 事業概要：工作機械用精密部品、
 建設機械用精密油圧部品
 等の製造

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **給与規程の見直し**
固定残業制度を導入(※)することで残業時間の縮減や設備稼働、光熱水費、給与計算時間等の削減につなげた。(※数時間分/月の残業代を時間外勤務の有無にかかわらず支給)
 ⇒効率的な生産活動が従業員に浸透し、**収益性の向上**に寄与
- **賃上げ**（給与支給総額）
4.7%増【令和4年⇒令和5年】
- **時間外勤務の縮減**（一人あたり年間残業時間）
90%削減（H30：116.9h/人⇒R6：7.9h/人）

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 納期遅れが発生するなどの問題があったため、従業員の意識改革を促すとともに、生産スケジュール改善を検討していた。
- 納期遅れ対応により時間外勤務が発生しており、従業員の働きやすい環境整備が必要であった。

④具体的な取り組み

- 納期遵守や時間外勤務の縮減に向け、工程改善など様々な取組を進めていたが、その一環として**従業員が残業をせずに業務を効率的に進めることを促すインセンティブとして固定残業制度の導入を試みた。**
- 導入以降、従業員が業務の効率化、納期遵守を意識することとなり、**効率的な生産活動が浸透した。**（残業をしなくても固定残業代は支給されるので、早く仕事を終わらせるような意識の変化があった。）

【業務効率化推進の例】

- **生産性向上支援事業（アドバイザー派遣）**を活用して社員研修を行い、小集団活動による5Sの推進を実施することで**工具探索時間が短縮（5時間/月）**されるなど、改善活動に対する従業員の理解・技術取得が進み、自主的な改善に取り組めるようになった。
- 会社としては固定残業代の支出が新たに発生したが、時間外勤務縮減により設備稼働時間の減少や残業代の減少によるコスト削減が図られるなど、**経費縮減**につながるとともに、**納期遵守による取引先の信頼増**にもつながった。

<本事例を踏まえたポイント>

- 従業員の働きやすい環境の実現と企業活動の両立に向けた取組の検討（事業者）
- 服務・給与規程見直しに向けた支援事業（研修会など）の活用促進（県）

■ 研修会の様子



【生産性向上推進アドバイザー】

■ 改善状況



【工具の整理】

「新分野での売上拡大を見据えた設備導入」

①企業の概要

事業者名：株式会社特殊製鋼所
 従業員数：113人（R7）
 事業概要：鋳鋼製品の製造

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **新分野での売上拡大**
 生産設備の導入により、生産量の増加や工期短縮が図られ、**新分野への進出を実現し、売上増**につながった。
- **賃上げ（一人あたり給与支給総額）**
4.45%増【令和5年⇒令和6年】

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 縮小傾向にある鉄鋼業界において新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、事業継続・拡大のためにはリスク分散・事業多角化の必要があった。
- 現状の電気炉関連設備が新事業分野へ進出するためのボトルネックとなっていた。

④具体的な取り組み

- 令和3年度高知県新事業チャレンジ設備投資支援事業費補助金を活用し、既存設備より高性能（高電圧）な電気炉用変圧設備を導入した。
- 電気炉用変圧設備の導入により、素材のチャージ（溶解）時間を短縮することができ、1日のチャージ可能回数を増加させることが可能となった。

従前	1500kVA⇒3回チャージ/日
導入後	2600kVA⇒4回チャージ/日
- チャージ回数を1回/日増加させることで、従来までの受注製品の製造に加えて、新分野（短納期市場製品（産業用機械設備の修理・補修用の部品））の受注に対応することが可能となり、**事業分野の拡大**が図られるとともに、**売上が増加**した。

電気炉周辺設備



変圧設備



<本事例を踏まえたポイント>

- 新分野への進出を見据えたボトルネックの把握及びその改善効果の試算と改善への着手（事業者）
- 企業ニーズ把握と活用できる支援事業等のタイムリーな紹介、活用支援（県）

「生産設備の導入による省力化・効率化」

①企業の概要

事業者名：株式会社特殊製鋼所
 従業員数：113人（R7）
 事業概要：鋳鋼製品の製造

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **労働生産性の向上**
 設備の更新や手作業を縮減する検査設備の導入により作業時間の短縮などの**省力化・効率化**を図った。
- **賃上げ（一人あたり給与支給総額）**
4.45%増【令和5年⇒令和6年】

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 従業員の高齢化や若年層の採用困難といった課題があるなか、**省力化・効率化**や熟練技術者から若手従業員への鋳鋼技術の伝承を継続していくための時間の確保が必要であった。

④具体的な取り組み

- 生産設備の導入・更新により、製造工程、検査工程の**時間短縮**や**安定した品質管理**、技術の伝承といった課題に対応することができた。

【取組の例】

○ **工場内クレーンの更新**

・工場内に設置していたクレーンは機上操作（運転室における操作）方式であり、担当者が専任で作業に従事していたが、リモコン式クレーンへと更新することで、**手待ち時間が短縮**され、運転者が地上での作業を兼務しながら操作できるようになるなど**省力化や効率化、安全化**が図られた。

○ **製品検査設備の導入（取組中）**

・令和7年度**高知県デジタル技術活用促進事業費補助金**を活用し、製品検査設備（レーザートラッカー（三次元測定器））を導入することで手作業の多かった計測方法からの脱却が図られ、**作業時間の短縮**が見込まれる。（**デモ機では30%の時間短縮効果**）

- このような取組を進めていくことで、**作業時間の短縮**や個人差による作業時間・計測値のバラツキがない**安定した生産体制の確立**が可能となり、**労働生産性が向上**。

⇒ 今後は縮減された時間を活用して、技術伝承や**付加価値の高い分野**（建設機械関係等）への取り組みを強化していく方向。

<本事例を踏まえたポイント>

- ボトルネックとなっている工程の把握及び、その改善による効果の試算と改善への着手事業所）
- 企業ニーズ把握と活用できる支援事業等のタイムリーな紹介、活用支援（県）



⑧卸売業

従業員数 5 人以上の事業者

「若者の所得向上」のための取組の方向性	P15
事例 1 デジタル技術の活用による業務の効率化と 生産性向上	P16
事例 2 デジタル技術の導入による生産性の向上及び 新事業分野への参入	P17
事例 3 人事評価制度の導入・職場環境の改善による 生産性の向上	P18

【卸売業】「若者の所得向上」のための取組の方向性

現状・課題

1 現状

- ① ECサイトの普及により、他社との比較が容易になり価格競争が激化。また、顧客が卸を介さず、メーカーと直接取引を行う事例が増加。
- ② 物価やエネルギー価格高騰の影響を受けやすく利益を圧迫。
- ③ 少子化による人手不足と従業員の高齢化。

2 課題

- ① 他社との差別化や売上増加に向けた取り組みが必要。物流コストが上昇しているが、慣例で配送費の計上や価格転嫁が難しい。
- ② 生産性向上等による利益の確保が必要。
- ③ 若手職員採用に向け、休暇制度などの充実が必要。

対策

(1) 高付加価値化と適切な価格転嫁

【事業者側の取り組み】

- ・外部人材を活用した事業改善
- ・顧客ニーズをふまえた提案型営業の実施
- ・経営の多角化や新規事業展開
- ・業界団体を通じた価格転嫁しやすい環境づくり
- ・継続的な価格交渉

【県庁側の取り組み】

- ・事業者ニーズの把握と支援事業のタイムリーな紹介、活用支援
- ・パートナーシップ構築宣言の推進
- ・サポート窓口（よろず支援拠点）の周知

(2) デジタル技術の活用などによる生産性の向上

【事業者側の取り組み】

- ・デジタル技術を活用した業務の効率化（財務・顧客情報管理等）
- ・配送頻度・配送方法の見直し等による物流の効率化
- ・生成AIを活用した新採職員への営業研修（ロールプレイ）などの業務改善

【県庁側の取り組み】

- ・デジタル技術導入・活用促進に必要な支援策の拡充（助成制度、人材育成、専門家派遣等）

(3) 働き方改革の促進

【事業者側の取り組み】

- ・産休育休・有給の取得促進、完全週休2日制の導入など休暇制度の充実
- ・従業員のモチベーションアップに向けた人事評価制度の導入
- ・フリーアドレス等の導入による職場環境改善

【県庁側の取り組み】

- ・働き方改革に関する施策の周知と拡充

①企業の概要

事業者名：株式会社ノーベル
従業員数：12人（R7）
事業概要：電設資材卸売業

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **賃上げ**（給与支給総額）
5.2%増【令和6年⇒令和7年】
- **新規雇用**
令和3年：2名（中途）、令和6年：1名（新卒）
職員平均年齢 58歳（令和3年）→ 50歳（令和7年）

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 県外企業の参入により、県内での価格競争が激化。価格競争で自滅しないように、利益を確保できる体制を構築する必要があった。
- 物流コストが上昇しているが、価格への転嫁が難しい状況にある。
- 職員の高齢化が進んでおり、今後の事業継続を見据え、若手職員を採用する必要があった。

④具体的な取り組み

- **見積書・請求書作成、売上管理の新システムを導入（IT導入補助金活用）**
 - ・これまで担当者の経験により、売れ筋商品などを判断していたが、新システムの導入により、顧客の購買状況などの分析が可能となり、顧客ニーズに合った商品提案等や営業ルートの策定など、**営業活動の効率化**を図ることができた。
 - ・見積書など、これまで紙で印刷していたものを電子化することにより、**ペーパーレス化**が進み紙の使用量10%削減につながった。
 - ・商品の配送頻度の見直し（毎日→週3日）や、郵便の活用などにより効率化を図ることで燃料費・人件費の削減につながった。
- **休暇制度の充実（週休2日制の導入）**
業界では慣例となっている土曜日の営業を見直し休暇制度を導入。まずは隔週休みにするなど段階的に取り組むことで、取引先に理解をいただき実現。



<本事例を踏まえたポイント>

- 業務の効率化に向けたデジタル技術の活用と働き方改革の推進（事業者）
- デジタル技術や働き方改革などの支援機関・支援制度の周知・紹介（県）

①企業の概要

事業者名：株式会社岡村文具
従業員数：18人（R7）
事業概要：卸売業（オフィス家具、事務用OA、AV機器、事務用品などの販売）

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 県外大手企業の通販や100円均一ショップの台頭により、文具の販路が縮小したため、収益性の高い事業を増やす必要があった。



②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **売上増加**
令和5年、過去最高売上10億円を達成（令和2年8月期の売上高は8億円）
- **賃上げ（一人当たり平均）**
16%増【令和4年⇒令和5年】

④具体的な取り組み

■ **デジタル技術の活用による業務改善を進め、自社をモデルとして提案型営業を実施し売上増加**につなげた。

- ・生成AIやノーコードツールなど最新ツールを導入し、属人化がみられるものはシステム化を進め、常に業務効率の改善に取り組んだ。
- ・本社ビルを効率的な働き方改革を実践するオフィス空間にして、働く社員の姿を顧客が見学できるよう改装（フリーアドレス・ABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）導入）。
- ・自社でのデジタル化促進事例を紹介し、オフィスや勤怠管理システムを見てもらうなど、来店（提案）型営業による事業展開を実施。
- ・顧客向けに生成AIセミナーを開催するなど、自社の生産性向上の事例を県内企業に横展開し、営業機会の増加を図った。

■ **経営の多角化による売上増加**

観光案内、高級食パン製造販売など、他業種への事業展開により売上増加につなげた。高付加価値商品の取扱いにより値引きによらない適正価格での取引を実施。

<本事例を踏まえたポイント>

- 業務の効率化やユーザーニーズへの対応に向けたデジタル技術の活用（事業者）
- デジタル技術を活用した業務改善や多角化経営などの好事例及び支援策の紹介（県）

①企業の概要

事業者名：株式会社岡村文具

従業員数：18人（R7）

事業概要：卸売業（オフィス家具、事務用OA、AV機器、事務用品などの販売）

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 多くの産業分野で人手不足が深刻化する中で人材を募集しても採用が思うように進まないため、従業員の離職を防ぐとともに生産性を高める必要があった。



②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **従業員のモチベーション向上と生産性向上**
人事評価制度の導入と資格取得の促進、職場環境改善により、従業員のモチベーションの向上、生産性の向上につながった。
- **賃上げ（一人当たり平均）** 16%増【令和4年⇒令和5年】（再掲）
- **新規雇用** 令和3年：1名（新卒）

④具体的な取り組み

- 外部人材を活用した経営戦略や社内の労務管理の見直しを実施。
- 外部コンサルにより人事評価制度を導入し、従業員自身がどのような評価を受けているのか見える化することにより従業員のモチベーションアップや公平性の確保につなげた。
- 査定項目に会社の重点目標を設定することで、会社の目指す姿が社員に浸透した。
- 電気工事士や施工管理技士、個人情報保護士、防災士といった**資格取得を推進**し、試験費用の全額負担や資格取得による給与アップなど、全面的にバックアップを行った。
- **フリーアドレス・ABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）の導入**により、職場環境の改善が図られ、特に若手社員のモチベーションアップにつながった。

<本事例を踏まえたポイント>

- 従業員のモチベーションアップと業績向上に向けた人事評価制度の積極的な導入（事業者）
- 外部人材を活用した事業改善や職場環境改善などの好事例及び支援策の紹介（県）

⑨小売業

従業員数 5 人以上の事業者

「若者の所得向上」のための取組の方向性	P20
事例 1 デジタルツールを活用した新規顧客獲得と販売促進	P21
事例 2 SNSを活用した付加価値の創出とデジタル技術を活用した業務効率化	P22
事例 3 オリジナル商品の開発による他社との差別化とデジタル技術を活用した販売促進	P23
事例 4 自社の安定成長に向けた海外市場の開拓	P24

【小売業】「若者の所得向上」のための取組の方向性

現状・課題

1 現状

- ① コロナ禍を機に、消費者の購買行動が実店舗からオンラインでの購買へと大きく変化。
- ② 商圏人口が減少する中、ECサイトの普及により全国の事業者と競合。

2 課題

- ① 他社との差別化や売上増加に向けた取り組みが必要（特に接客が重要）。
- ② 生産性向上等による利益の確保が必要。
- ③ 県内だけでなく全国の事業者との競争に対応することが必要。
特に、全国ブランドの商品は独自性が出しづらく価格競争に陥りやすい。

対策

(1) 個性的な商品やサービスの提供による高付加価値化

【事業者側の取り組み】

- ・来店を促す接客や体験型イベントなど顧客（ファン）獲得のためのサービス提供
- ・店舗の内装やディスプレイ、販売方法等によるブランディング
- ・自社オリジナル商品の開発
- ・経営の多角化、新規事業展開

【県庁側の取り組み】

- ・事業者ニーズの把握と支援事業のタイムリーな紹介、活用支援
- ・公設試等の関係機関と連携したマッチング機会の創出や新商品開発支援

(2) デジタル技術の活用などによる生産性の向上

【事業者側の取り組み】

- ・デジタルマーケティングの実施（会員制度の導入、SNSを活用した情報発信）
- ・POSシステム導入等によるレジ業務などの店舗運営の効率化
- ・POSデータ等の活用による販売動向や顧客分析、在庫管理と経営戦略の立案
- ・生成AIを活用したECサイトの画像編集などの業務効率化

【県庁側の取り組み】

- ・デジタル技術導入・活用促進に必要な支援策の拡充（助成制度、人材育成、専門家派遣等）

(3) 販路拡大

【事業者側の取り組み】

- ・経営戦略・事業戦略の策定
- ・ECサイト・SNSの効果的な活用
- ・展示会やイベント出展による市場調査
- ・ポップアップストア出店
- ・県外への出店など販売エリアの拡大

【県庁側の取り組み】

- ・ECサイト運営、見本市出展等の販路拡大に活用できる支援策の周知・拡充

図表 1-2：物販系分野のBtoC-EC市場規模及びEC化率の経年推移
(市場規模の単位：億円)



出所：経済産業省「令和5年度電子商取引に関する市場調査報告書」

①企業の概要

事業者名：B企業
従業員数：19人（R7）
事業概要：小売業（キャラクターグッズ販売）・テナント運営業

②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **売上増加**
令和6年度創業祭売上：店舗全体で前年比10%アップ
- **賃上げ（給与支給総額）**
5%増【令和5年⇒令和6年】

③取り組みが必要となった経緯/背景

- コロナ禍を機に、消費者の購買行動は実店舗からオンラインでの購入へと大きく変化。
店舗運営には一定の固定費が必要となる。賃上げの原資を確保するためには売上を増やす必要があった。

④具体的な取り組み

- 令和6年度高知県商店街デジタル化支援事業を活用し、新規来店誘引・リピート促進に取り組んだ。
- 例年創業祭ではテレビCMを行っていたが、効果測定が難しかった。
令和6年度はターゲットを絞ったデジタル広告を実施（新規来店誘引）。その結果、店舗全体の売上向上につながった（前年比10%アップ）。また、広告宣伝費を、**半分以下に抑える**ことができた。
- リピート率向上のため、これまでメールマガジンやポイントカードを活用していたが、顧客の属性情報が分からず、効果的なアプローチができていなかった。
新たにLINE公式アカウントの活用により、**顧客の属性情報や利用状況にあわせたメッセージやクーポンを配信**（リピート促進）し、上記のデジタル広告と組み合わせることで、**1,000ユーザー以上のLINE友だちを獲得**した。



<本事例を踏まえたポイント>

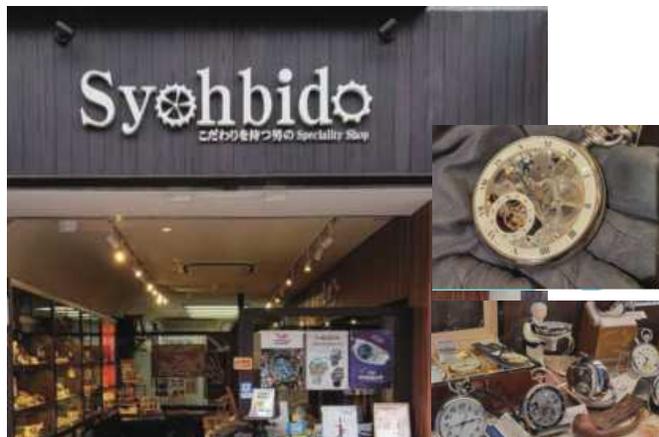
- デジタル技術とデータを活用した顧客属性に応じた効果的な情報発信（事業者）
- デジタル技術を活用した情報発信や販売促進などの好事例及び支援策の紹介(県)

①企業の概要

事業者名：正美堂時計店
従業員数：5人（R7）
事業概要：腕時計や懐中時計の
販売・修理事業

③取り組みが必要となった経緯/背景

- ECサイトの普及により、県内だけでなく全国の事業者と競合することとなった。このため、価格競争に陥らないよう自社の良さを追求し、他店との差別化により付加価値を高める必要があった。
- 取扱商品は嗜好品であり高額であるため、店舗の信頼感を高めることが必要であった。



②取り組みにより得られた成果

【想定される効果（目標）】

■ 利益の確保

生成AI等を活用し事務作業を効率化することで、顧客対応時間が増加の見込み。
⇒店舗の信頼性を高め、ファンを獲得することで利益の確保が見込まれる。

④具体的な取り組み

- 他では手に入らない世界で一つだけの腕時計として**自社オリジナルウォッチを販売。日本でも数少ない懐中時計やアンティーク時計の取扱店として**、時計一級技能士によるアフターフォロー（修理・メンテナンスなど）を実施し付加価値を高めた。
- 時計に関する**情報発信（YouTube）**を16年間継続中。視聴者を引きつけるため**毎週更新**（「日曜日勉強会」）し、全国にコアなファンを獲得。SNS映えのため仕入れ商品のピックアップや店舗の内装・ディスプレイの見直しを行った。
- **生成AIやLINE公式アカウントを活用し**、画像編集作業を自動化。HPアクセス数やYouTube視聴回数などのデータ収集などデータが見える化することで**業務効率化**を図ることができた。（令和6年度商店街デジタル化支援事業）

<本事例を踏まえたポイント>

- 情報発信や業務効率化に向けたSNSや生成AIの積極的な活用（事業者）
- デジタル技術を活用した情報発信や販売促進などの好事例及び支援策の紹介(県)

「オリジナル商品の開発による他社との差別化とデジタル技術を活用した販売促進」

①企業の概要

事業者名：本山印刷株式会社
 従業員数：36人（R7）
 事業概要：印刷・オリジナル紙雑貨の
 企画・製造・販売事業

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 印刷事業のビジネスモデルは利益率が低く、デジタル化や人口・事業所数の減少により売上・利益減少が予想された。
- 既存事業は競合他社との差別化が難しく、価格競争に巻き込まれる状況。
- 他社との差別化を明確に打ち出した新たな事業を展開し、持続的な事業基盤を確立することが急務であった。

【おびやまち店】



②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

- **売上増加**
300%増【令和元年⇒令和5年】
- **賃上げ（給与支給総額）**
5%増【令和4年⇒令和5年】

④具体的な取り組み

- 現状の課題や自社の強みを整理し、新規事業の**事業戦略を策定**。
- 自社の強みを活かし、企画・デザインから製造・販売まで一貫して展開できる【**垂直統合型ビジネスモデル**】として小売業の紙製品専門店「**papermessage**」を立ち上げた（平成21年）。高知市のほか東京・吉祥寺（平成24年）、大阪市（令和2年）に出店。また、大手雑貨専門店でのポップアップストア出店などにより、顧客拡大・売上増加につながった。
- **ブランディング**のため卸売りはせず直接販売にこだわっており、実店舗での顧客とのコミュニケーションにより、ニーズを把握し、新商品開発に反映させている。
- 商店街の**人流データ**と店舗前の**赤外線データ**、**POSデータ**などにより来街者の来店状況や購買履歴を把握し、**店舗のディスプレイや商品構成などに生かしている**。ディスプレイもサービスと考え、店舗に来た方が楽しめるよう、季節により店内ディスプレイを変更し空間・世界観を演出し、来店者数の増加につなげている。
- **SNSを活用した積極的な情報発信**により、国内外から問合せがある。
- 「paper message」の取組により認知度も高まり、**人材確保にも好影響**を及ぼしている。
- 上記の取組等により、**賃上げ5%増**【令和6年（決算）⇒令和8年（決算）】を目指す。

<本事例を踏まえたポイント>

- 他社と差別化を図るためのオリジナル商品の開発や自社のブランディング（事業者）
- デジタルデータやSNSの活用による販売促進（事業者）
- 商品開発などに活用可能な支援制度やデジタル技術を活用した好事例の紹介（県）

【小売業】企業等の取組具体事例④ 「自社の安定成長に向けた海外市場の開拓」

【資料2】

①企業の概要

事業者名：本山印刷株式会社
従業員数：36人（R7）
事業概要：印刷・オリジナル紙雑貨の
企画・製造・販売事業

③取り組みが必要となった経緯/背景

- 事業内容の特性上、季節や慣習により売上・財務が変動しやすく、安定的な収益源を確立して経営基盤を強化する必要があった。
- 県外（東京・大阪）店の動向から、インバウンド需要により海外観光客の購買割合が高まっており、新たなニーズを発見する契機となった。

【上海店】

【店内】



②取り組みにより得られた成果

※賃上げについては本事例を含む企業全体の取組による成果

■ 売上増加

ポップアップストア：2ヶ月間で各々売上500万円を達成
常設店：オープンから2ヶ月で売上700万円を達成（年間目標3,000万円）

④具体的な取り組み

- **令和6年度高知県商店街デジタル化支援事業の伴走支援**により、経営課題の棚卸しを実施。**POSレジを導入**し、決済情報から**国別の人数・売上を分析**したところ、売上の20%を海外購買層が占めており、中国の売上の伸び率が高いことが数値として見える化できた。
具体的な数値を見える化したことで、海外市場の可能性に商機を見出す。
⇒**海外事業戦略を策定し**、社内で海外チームを結成するため、組織体制を明確化。
- 韓国・大田市、中国・上海市に**ポップアップストアを出店**
（韓国：令和6年6～9月、中国：令和6年10～12月）
- 中国・上海市に**常設店を出店（令和7年6月27日）**
- 現地スタッフには国内店舗を視察してもらい、陳列やサービス等のトレーニングを実施
単に商品を販売するのではなく、自社のブランドイメージを含めた展開。
- 今後、大手雑貨店と連携し、マレーシア、カンボジア、台湾、アメリカでのポップアップストアやイベントへの出店を検討中。
- 上記の取組等により、**賃上げ5%増【令和6年（決算）⇒令和8年（決算）】**を目指す（再掲）。

<本事例を踏まえたポイント>

- 市場動向や自社状況を分析し適正な新規市場の見極め・進出検討（事業者）
- 海外展開時の支援機関や相談窓口、支援制度の紹介（県）