

第4章 外国人雇用増加の産業面への影響 —総じて産業基盤維持に貢献も、一部で生産性を下押し—

副理事長 山田 久

目 次

1. はじめに
2. 産業別・地域別にみた外国人雇用の状況
3. 生産性への影響
 - (1) 地域別
 - (2) 産業別
4. 賃金面への影響
5. 生産性下押しのメカニズム
6. 政策的含意
7. 外国人材戦力化の五つの条件

要 約

1. 深刻な人手不足への対応から、外国人雇用がハイペースで増加しているが、その受け入れについてはメリット・デメリットの両面がある。メリットとしては、不足している労働力を充足し、事業の継続を可能にして日本人労働者の雇用維持にもつながることがあげられる。顧客にとっても便利なサービスが享受できる状況が維持される。一方、デメリットは、労働生産性の低迷や賃金の伸び悩みが指摘できる。本稿では、産業別・地域別のデータを用いて実態把握を行い、外国人雇用増加のわが国産業や雇用環境への影響について分析を行った。
2. 外国人労働力の活用状況は、地域別・産業別に大きなばらつきがあるものの、全体としてみれば、これまでのところ外国人労働力の活用は人手不足を緩和して地域の産業基盤や顧客サービスの維持に貢献し、経済的にはプラスに作用しているとみられる。もっとも、一部分野では生産性や賃金に対してマイナスに影響しはじめている可能性が指摘できる。そこには、低コスト労働力の存在が設備投資や業界再編といった構造改革・経営革新を遅らせ、低コスト労働力としての外国人労働力への更なる依存をもたらすという構図が窺われる。
3. わが国企業にとっては生産性にマイナスにならない範囲で労働力不足の緩和をもたらし、アジア地域を中心とした外国人には日本のビジネススキルを習得できるという「ウィン・ウィン関係」となる限り、外国人労働力の活用は前向きに捉えることができる。もっとも、本稿での分析は、一部で、外国人雇用の増加が生産性低迷など望ましくない状況を生み出している可能性を示唆している。各企業・産業にとって、生産性向上と両立できる外国人労働力活用となっているか、再検討することが求められる局面に入っているといえよう。
4. 今後、個々の企業が外国人活用にどういった態度で臨むべきかについて、出発点となるべきは、受け入れる外国人を「人」として見るという当たり前のことである。外国人材活用の真の意義はコスト削減ではなく海外向け事業の拡大にこそあり、それは、コスト削減のための安価な労働力ではなく、事業拡大のための有能な人材として外国人を捉えるべきことを意味している。具体的には、①なぜ外国人か、どのような役割を担ってもらうか、を明確化する、②外国人を「成長する人材」として、長く働いてもらうことを前提にする、③外国人が日本社会に溶け込めるよう、生活面の支援を重視する、④日本人の活用と同時に進める、⑤日本人の意識や働き方を同時に変えていく、の5点を考慮することが外国人材戦力化のための要諦といえる。

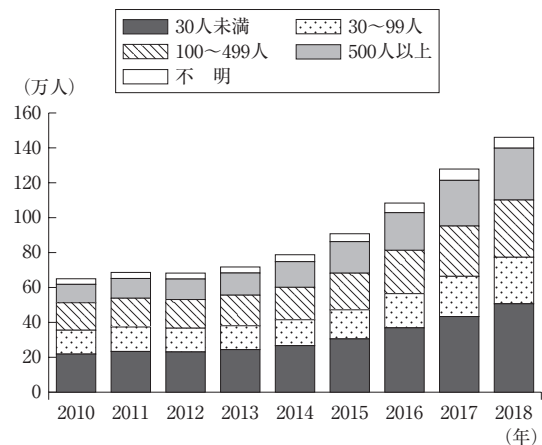
1. はじめに

深刻な人手不足への対応から、外国人雇用がハイペースで増加しているが、その受け入れについてはメリット・デメリットの両面がある。メリットとしては、不足している労働力を充足し、とくに人材獲得力が弱い中小企業や絶対的人手不足に悩む地方企業の「人手不足倒産」を回避し、事業を継続することを可能にする。結果として、そうした企業で雇われている日本人労働者の雇用維持にもつながる。顧客にとっても便利な製品・サービスを楽しむ状況が維持される。その一方で、経済面のデメリットとして指摘されるのは、労働生産性の低迷や賃金の伸び悩みである。本稿では、産業別・地域別のデータを用いて実態把握を行い、外国人雇用増加のわが国産業や雇用環境への影響について分析を行った。

2. 産業別・地域別にみた外国人雇用の状況

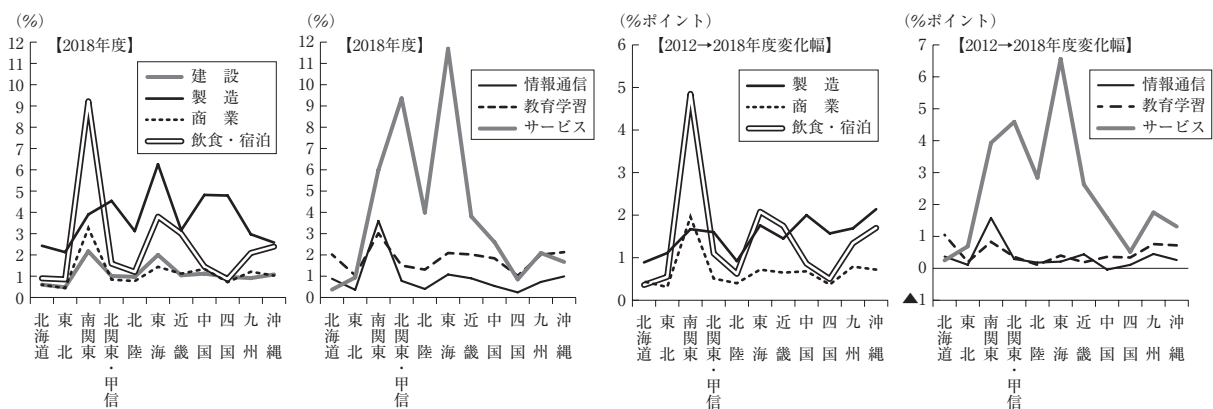
まず、わが国の外国人労働者数全体の動きから見ておくと、2013年頃以降、すべての規模の企業でその増加テンポが加速している（図表1）。次に産業別・地域別にみると大きな偏りがみられ、とくに飲食・宿泊、商業（卸・小売）、情報通信、サービス業（その他）での地域別の外国人雇用比率のバラつきが大きいことがわかる。さらに、外国人労働者の増勢が加速する前（2012年度）から足許（2018年度）までの外国人雇用比率の変化をみると、飲食・宿泊において、南関東で突出して高まっているほか、請負・派遣が含まれるサービス業（その他）において、東海に加えて、北関東、南関東での上昇が顕著になっている（図表2）。

（図表1）外国人労働者数（企業規模別）の推移



（資料）厚生労働省「外国人雇用状況」

（図表2）地域別・産業別の外国人雇用比率



（資料）厚生労働省「外国人雇用状況」、総務省「労働力調査」

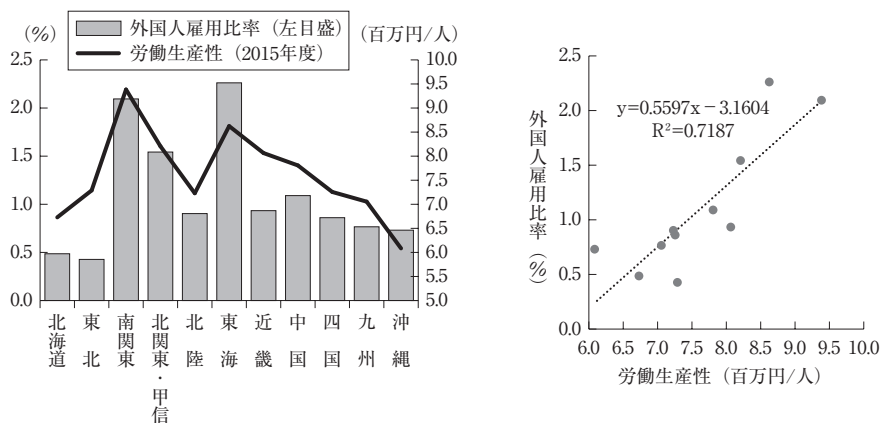
3. 生産性への影響

(1) 地域別

以上を前提に、外国人雇用増加の生産性への影響を検証すべく、まず、地域別にみた外国人雇用比率と労働生産性の水準の関係を、2015年度について確認した。生産性が高い地域ほど外国人雇用比率が高くなる傾向にあり、両者の相関係数をみても0.8超とかなり高い相関があることがわかる（図表3）。つまり、総じてみればこれまでのところ、外国人雇用の増加と生産性の間には負の相関は認められないといえる。現状では、南関東や東海をはじめとした産業活動が活発化して人手不足になっている地域で、主に外国人労働者が増えており、そこには労働力不足を補い、地域の産業活動を支えるという経済への前向きな貢献が示唆される。

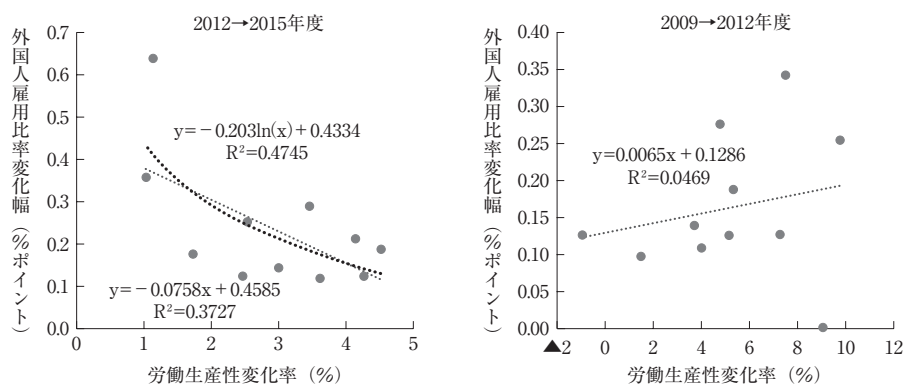
もっとも、以上はいわばストックの状況であり、ここ数年間の変化という意味でのフローの観点では、やや見え方が異なってくる。2012～2015年度における労働生産性伸び率と外国人雇用比率の上昇幅の関係をみると、近年の外国人雇用比率の上昇テンポが高い地域ほど、労働生産性の上昇テンポが鈍化している傾向が窺われるのである（図表4）。一方、2009～2012年度についてみると、外国人雇用比率

（図表3）労働生産性と外国人雇用比率の相関（地域別データ）



（資料）内閣府「県民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「外国人雇用状況」

（図表4）労働生産性変化率と外国人雇用比率変化幅の相関（地域別データ）



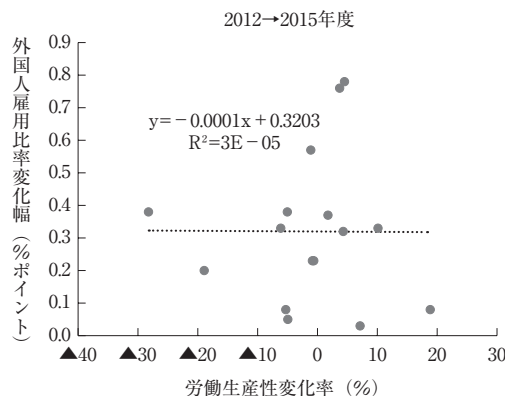
（資料）内閣府「県民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「外国人雇用状況」

の変化幅と労働生産性上昇率の間には統計的には有意な関係とはいえないが、どちらかという両者には順相関の傾向が窺われる状況にあった。累積的な効果では総じて外国人雇用の増加は経済面で前向きに捉えることができるものの、近年は外国人雇用の急増が、労働生産性伸び率を鈍化させる方向に働き始めた可能性が示唆されるのである。

(2) 産業別

次に視点を変え、産業別に、外国人雇用比率の変化幅と労働生産性変化率の関係をみてみた。その結果は統計的にはほぼ無関係というものであった(図表5)。ここで地域別のクロスセクションでは相関が認められる一方、産業別では認められないという一見矛盾する状況をどう解釈すればよいか、という問題が出てくる。そこで、地域別に外国人雇用数の統計が公表されている産業について、それら産業内における地域別の外国人雇用比率変化幅と労働生産性変化率の関係を見てみることにした。

(図表5) 労働生産性変化率と外国人雇用比率変化幅の相関(産業別データ、2012→2015年度)



(資料) 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「外国人雇用状況」

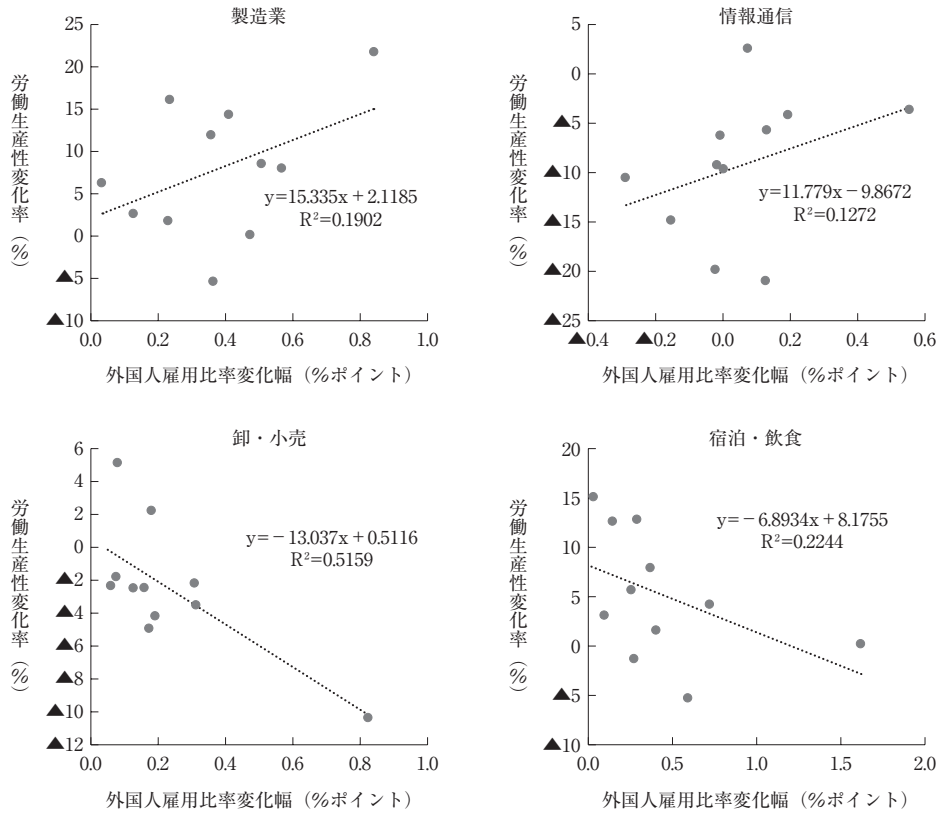
具体的には、同時期の製造業、情報通信、卸・小売、宿泊・飲食(外食)の4業種について、縦軸に労働生産性変化率、横軸に外国人雇用比率変化幅として地域別データをプロットした(図表6)。それによれば、卸・小売については強い逆相関が認められ、宿泊・飲食も逆相関の傾向が窺われた。一方、製造業、情報通信についてはほぼ無相関に近いが、どちらかという緩やかな順相関が確認できる。

以上を踏まえれば(相関関係から因果関係を導くのは慎重であるべきだが)次のような解釈ができるであろう。産業ごとにみた外国人雇用増が生産性に対する影響はすべてで明確とはいえないものの、負の影響が比較的はっきりし、地域別の外国人雇用比率のバラツキの大きい卸・小売や宿泊・飲食での影響の違いが、結果的に生産性伸び率の地域ごとの違いに反映されている、というものである(図表7)。

では、産業によって、外国人労働者比率の高まりによる生産性への影響が異なる原因は何か。一つの要因は、どのようなタイプの労働者が増えているのかの違いである。図表8をみると、生産性へのマイナス影響が示唆された卸・小売や宿泊・飲食では、留学生のアルバイト(資格外活動)の割合が高く、

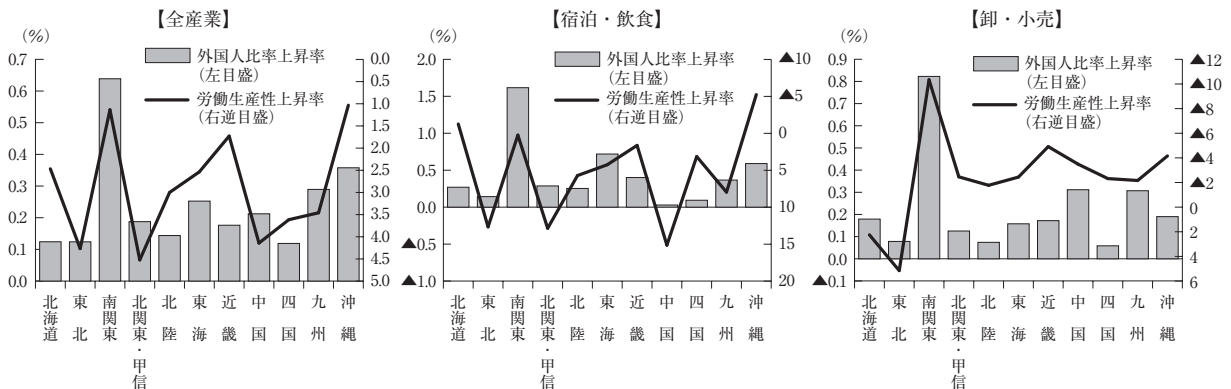
更に近年その割合が一層高まっている。一方、生産性へのプラス影響が窺われる情報通信では専門的・技術的分野の割合が相対的に高い。こうした点からは、留学生アルバイトなど未熟練労働への依存度の高まりが、生産性上昇率にマイナスに作用した可能性が示唆されよう。

(図表6) 主な産業別にみた地域別の労働生産性変化率と外国人雇用比率変化幅の相関 (2012→2015年度)



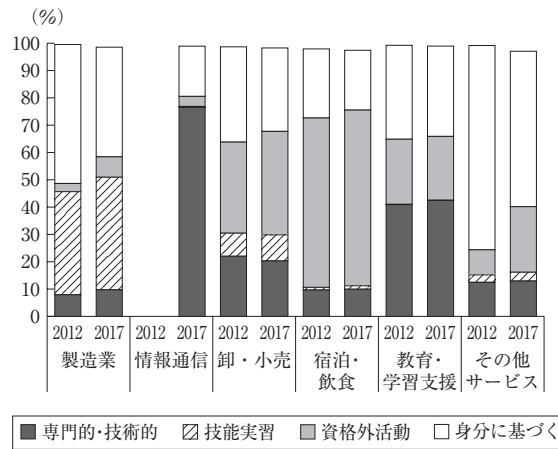
(資料) 内閣府「県民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「外国人雇用状況」

(図表7) 地域別の労働生産性変化率と外国人雇用比率上昇幅の関係 (2012→2015年度)



(資料) 内閣府「県民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「外国人雇用状況」

(図表8) 産業別の在留資格別シェアの変化



(資料) 厚生労働省「外国人雇用状況」
 (注) 2012年の情報通信はデータの公開なし。

4. 賃金面への影響

次に、やや視点を変えて賃金面への影響を検討してみた。具体的には、2016年の地域別・産業別の賃金（定期給与）水準を被説明変数として、2012年の賃金（定期給与）水準、2012～2016年間の労働需給（地域別の有効求人倍率）の変化、加えて、地域ごとにパラメータと外国人雇用比率を乗じたもので回帰した。その結果は、宿泊・飲食（宿泊・外食）において外国人雇用比率の高まりが賃金に対して統計的に有意にマイナスに効いていることが確認できる（図表9）。

(図表9) 外国人雇用比率の名目賃金への影響（試算結果）

被説明変数：名目賃金（定期給与）、2016年

説明変数	係数	t 値
定数項	2914.8300	0.2224
名目賃金(定期給与)、2012年	0.9324	31.9674 ***
有効求人倍率(地域別、変化幅)	33168.0109	1.4846
外国人雇用比率(2016年度)×製造業ダミー	644.6405	0.4320
外国人雇用比率(2016年度)×情報通信ダミー	▲780.7278	▲0.1710
外国人雇用比率(2016年度)×卸・小売ダミー	▲4388.8888	▲1.0684
外国人雇用比率(2016年度)×宿泊・飲食ダミー	▲3715.6931	▲2.1187 **
外国人雇用比率(2016年度)×教育学習ダミー	▲4404.2965	▲1.4607
外国人雇用比率(2016年度)×その他サービスダミー	▲1134.5717	▲1.0833
サンプル数		66
自由度修正済みR ²		0.9753

(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」「一般職業紹介状況」「外国人雇用状況」、総務省「労働力調査」
 (注) ***は1%水準、**は5%水準で有意。

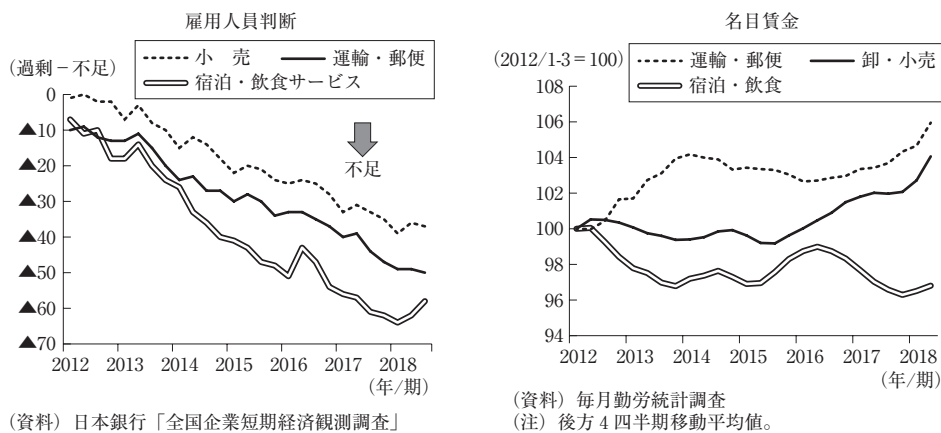
その他のパラメータは統計的には有意とはいえませんが、卸・小売、教育・学習支援、その他サービスでは計測されたパラメータの符号からは、外国人雇用比率の上昇は緩やかに賃金押し下げに作用する形になっている。また、製造業、情報通信ではほぼ無関係といってよい計測結果となった。

5. 生産性下押しのメカニズム

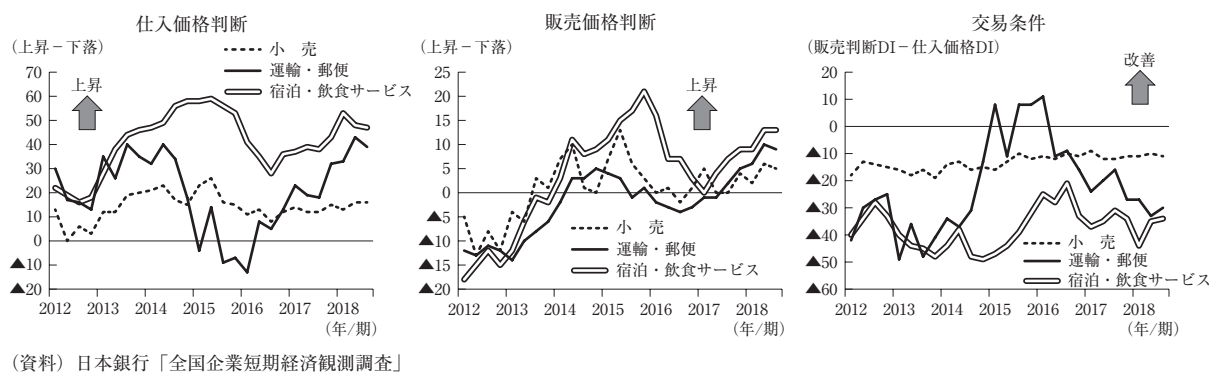
以上、卸・小売や宿泊・飲食では、業界全体でみたとき、外国人雇用比率の高まりが生産性上昇率にマイナスに作用し、宿泊・飲食については賃金についてもマイナスに影響している可能性が示唆されたが、それはどのようなメカニズムを通じてであろうか。生産性・賃金ともにマイナス影響が窺われる宿泊・飲食に注目すれば、その外国人雇用増加の誘因は、基本的には深刻な人手不足にあると考えられる。そこで、宿泊・飲食産業と同様、人手不足が深刻だが、外国人雇用比率は低い運輸業との対比から考察してみた。

具体的には、賃金動向、仕入・販売価格状況DI、設備投資動向、市場の集約度、について比較を行った。賃金面からみると、運輸では賃金を引き上げる一方、宿泊・飲食は賃金を抑制している（図表10）。この背景として、外国人雇用の活用度合いの違いが重要である。日本人人口が減少傾向をたどるなか、日本人労働者の確保はいずれの産業でも厳しくなっている。そうした状況に対し、運輸では、在留資格の制限からドライバーの外国人雇用比率を高めることができず、人を集めるには賃金を上げることが不可避な状況にあった。加えて燃料・資材価格の上昇もあり、これらのコスト増を販売価格の引き上げで吸収すると同時に、設備投資の増加や産業再編・企業間協力による市場の集約度向上によって経営効率化を進めてきた（図表11・12）。

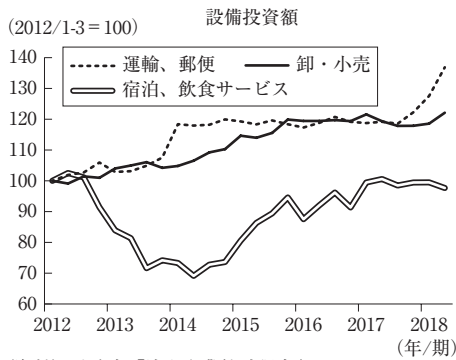
（図表10）3業種の人手不足と賃金の状況



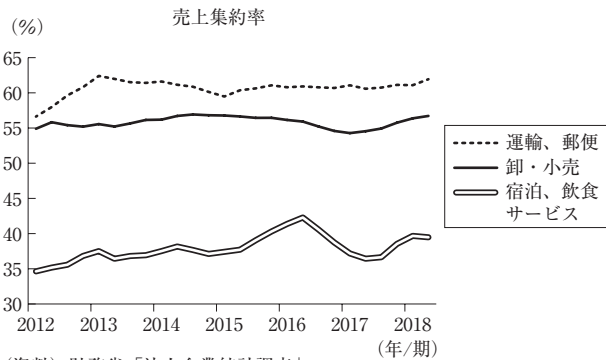
（図表11）3業種における仕入・販売価格判断と交易条件



(図表12) 3業種における設備投資と売上集約状況



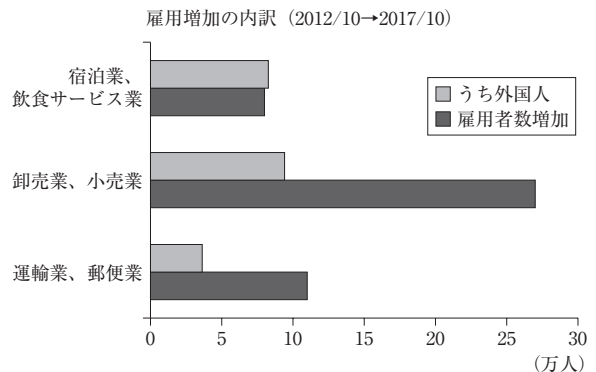
(資料) 財務省「法人企業統計調査」
(注) 後方4四半期移動平均値。



(資料) 財務省「法人企業統計調査」
(注) 資本金1億円以上企業の売上高の割合。後方4四半期移動平均値。

一方、宿泊・飲食では、原材料価格の高騰を販売価格に転嫁するも吸収し切れず、外国人雇用増加による人件費抑制スタンスで対応してきた。業界全体で見れば、2012～2016年度における雇用増のすべてがネットベースで全て外国人雇用の増加で説明できる(図表13)。結果として、設備投資は抑えられ、経営効率化も遅れた面があったと考えられる。もちろん、宿泊・飲食と運輸ではビジネスの在り方が大きく異なり、産業特性を無視した議論は乱暴である。その意味で、労働集約度の高い宿泊・飲食が不利であることを十分に考慮する必要はあるものの、構造改革・経営革新の遅れあるいは難しさが生産性の低迷に作用した可能性は否定できないだろう(注1)。

(図表13) 3業種における外国人雇用の寄与



(資料) 厚生労働省「外国人雇用状況」、総務省「労働力調査」

なお、図表10～13には、宿泊・飲食産業と運輸業のほか、卸・小売業についても、各指標の動きを示している。そこから窺えるのは、卸・小売業は宿泊・飲食産業と運輸業との中間的な状況にあるということである。

(注1) ファミリーレストラン・ロイヤルホストは24時間営業の廃止や早朝営業の廃止など営業時間の短縮の一方、ランチ、ディナータイムのサービス充実で売り上げ増を実現、キャッシュレス店舗の導入にも取り組んでいる(リクルートワークス研究所[2017]、経済産業省[2018])。工夫次第で生産性向上の余地はあると考えられる。

6. 政策的含意

以上をまとめると、人手不足を背景に日本企業の外国人労働力の活用が進展しているが、その状況は地域別・産業別に大きなバラつきがある。全体としてみれば、これまでのところ、外国人労働力の活用は人手不足を緩和して地域の産業基盤や顧客サービスの維持に貢献し、経済的にはプラスに作用しているとみられる。もっとも、一部分野では生産性向上にマイナスに影響しはじめている可能性がある。そこには、低コスト労働力の存在が設備投資や業界再編といった構造対策・経営革新を遅らせ、低コスト

労働力としての外国人へのさらなる依存をもたらしているという構図が窺われる。ここで断っておくべきは、本稿ではそうした傾向がみられるケースとして宿泊・飲食産業を取り上げたが、一口に宿泊・飲食産業といっても極めて多様であり、当然ながら、すべてのホテル・旅館や飲食サービス企業がそうした状況にあることを意味しない。例えば、事業の海外展開と連動させ、国内での就労経験を活かして帰国後、海外現地法人での基幹的な人材として活躍してもらおうというケースであれば、大いに前向きに評価すべきである。逆に、その他の産業においても、問題となるような構図にある企業は存在するであろう。

総じていえば、わが国企業にとっては生産性にマイナスにならずに労働力不足の緩和となり、アジア地域を中心とした外国人にとっては日本のビジネススキルを取得できる「ウィン・ウィン関係」となる限りは、外国人労働力の活用は前向きに捉えることができる。もっとも、本稿での分析は、外国人雇用の増加が生産性低迷など望ましくない状況を生み出しはじめている可能性を示唆している。個々の企業にとっては、生産性向上と両立できる外国人労働力活用となっているか、冷静な観点から再検討すべき局面に入っているといえよう。

本稿の分析結果の政策的インプリケーションについて付言すれば、専門的・技術的分野以外での外国人労働力の受け入れには「戦略性が求められる」ということである。それは、一部で濫用が指摘される「外国人留学生のアルバイトの安価な労働力としての安易な活用」（注2）を見直し、技能実習制度の適正な運用を図ること等が第一歩となろう。そうした外国人活用が抑えられる措置が講じられることを前提に、政府が導入を検討している新たな在留資格が、一定水準以上の日本語能力や技能レベルを要求する「中レベル技能労働力」の確保策として適正に運用されるのであれば、現状よりも生産性向上に対してプラスに働くものとして歓迎されよう（注3）。同時に、生産性向上に向けて設備投資や事業再編を進める際の税制優遇などの支援策も求められよう。

（注2）留学生（とくに一部の日本語学校生）のなかには、学生の名目で、賃金の高い日本で稼ぐことを主眼としたケースが増えているといわれる。彼らのなかには学費や悪質な斡旋業者への手数料等のために多くの負債を背負い、その返済ができずに学校卒業後不法残留者になるケースも指摘される（井出康博 [2017]）。外国人留学生の就労実態は、芹澤健介 [2018] にも詳しい。

（注3）本章の主眼は産業面についての分析であるが、新たな在留資格のもとで外国人が長期間日本に居住することになれば、地域住民との「共生」が重要課題となる。その意味で、この面で自治体の主体的な取り組みと国の全面的なバックアップが、同時並行的に必要なことを指摘しておきたい。

7. 外国人材戦力化の五つの条件（注4）

以上、本稿では外国人活用の実態を分析し、外国人雇用の増加が生産性低迷など望ましくない状況を生み出しはじめている可能性を指摘した。これは、個々の企業にとって、生産性向上と両立できる外国人労働力活用となっているか、冷静な観点から再検討すべき局面に入っていることを意味しているのは、既述の通りである。そこで本章の最後に、個々の企業が外国人活用にどういった態度で臨むべきかについて言及しておきたい。それは、働くために日本にやってくる外国人が、その生活時間の多くを過ごすのは企業（職場）においてであり、そうした意味では、まずもって企業の受け入れの在り方が重要であるからでもある。

ここで出発点となるのが、受け入れる外国人を「人」として見るという、当たり前のことである。し

かし、残念ながら、そうした当たり前のことが必ずしもできていないのは、技能実習制度の法律違反が多くみられ、留学制度の悪用が散見されることに表れている。そうした安易な考え方は、90年代以降コスト削減を至上命題として非正規労働者の割合を高め、安上がりのビジネスモデルを構築し、短期的には良いようにみえても、長期的には苦しい状況に追い込まれている、日本企業の思考・行動様式に根差す面がある。いま求められているのは、安価な労働力としての外国人を受け入れることで、薄利多売などの時代遅れのビジネスモデルを生き長らえさせることではない。すでに安価な国内人材がほぼ枯渇しつつあるように、安価な外国人材も早晚枯渇することになる。アジアの経済成長が続くなかで、安価な労働力としての位置付けでは、アジアの人々が日本に来てくれなくなっていく。アジアの賃金の上昇で相対的な魅力が薄れると同時に、韓国・台湾・タイといったアジアのなかでの高所得国の魅力が高まり、これらの国々との人材獲得競争が激化していくからである。

ここで銘記すべきは、外国人材活用の真の意義はコスト削減ではなく、海外向け事業の拡大にこそあるということだ。日本人人口の持続的減少で国内市場への縮小圧力がかかり続けるなか、企業が持続的な成長を実現するには、非製造業を含めて業種を問わず、輸出・インバウンド・海外現地事業など、何らかの形で海外市場を開拓していくことが不可欠になっていく。そのためには、海外現地事情を肌で知る現地出身の外国人の知見を取り入れることが成功のカギとなる。それは、コスト削減のための安価な労働力ではなく、事業拡大のために欠かせない有能な人材として、外国人を捉えるべきことを意味している。

そのためには具体的には、以下の5点に取り組むことが必要である（注5）。

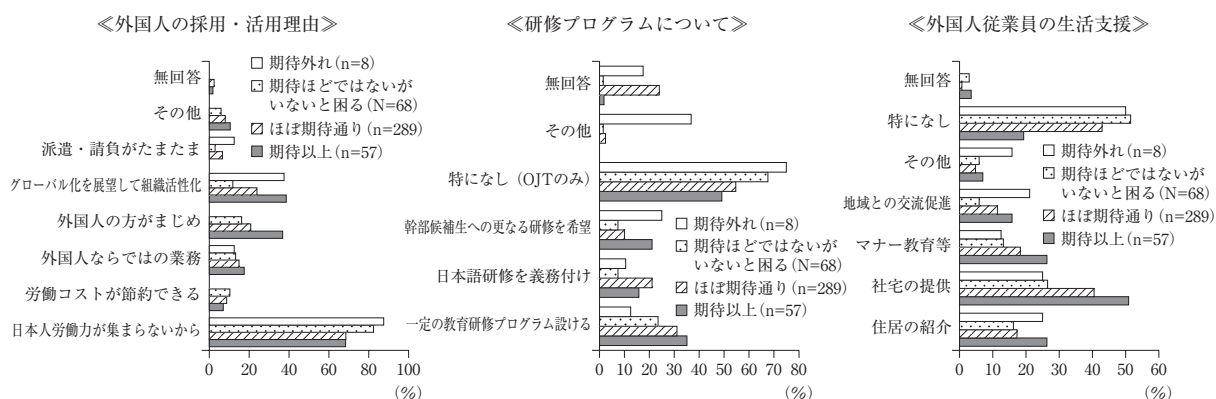
第1に、なぜ外国人か、どのような役割を担ってもらうか、を明確化することである。我々が実施したアンケート調査では、外国人の活躍度合いと採用・活用理由の関係をみることができる。それによれば、「日本人労働力が集まらない」や「労働コストが節約できる」という消極的な活用理由の場合、外国人の活躍が「期待外れ」のケースが多くなっている。その一方で、「外国人ならではの業務」「グローバル化を展望して組織を活性化」といった積極的な理由の場合、活躍が「期待以上」となっているケースが多い。

第2は、外国人を「成長する人材」として、長く働いてもらうことを前提にすることである。そうすれば、人材育成のインセンティブが強まることになるが、我々のアンケート調査でも、研修プログラムに積極的な企業ほど、外国人の活躍が「期待以上」となる割合が高くなっていることが確認できた。こうして長く働いてもらうことを前提に人材育成に取り組めば、帰国しても「日本シンパ」となり、日本企業の海外事業にとっての支援者にもなってくれるであろう。さらに、日本を本気で気に入り、会社の中核的業務に携わるようになれば、特定技能2号、あるいは就労在留資格を取得して定住し、会社のコア人材として活躍してもらうことも展望できる。

第3は、外国人が日本社会に溶け込むよう、生活面の支援を重視することである。この点についても、我々のアンケート調査で興味深い結果が得られている。外国人従業員の生活支援として、とくに何も行っていない企業の場合、外国人の活躍が「期待外れ」のケースが多いが、「社宅の提供」「マナー教育」「地域との交流促進」を行えば、「期待以上」の活躍となるケースが高くなることがみられた。

第4は、日本人の活用と同時に進めることである。「安価で使い勝手のよい」社員が国内で採用でき

(図表14) 外国人材の活躍度合の違いを生む要因



(資料) 日本総合研究所「人手不足と外国人採用に関するアンケート調査」
 (注) 2019年2月に実施。食品加工、繊維衣服、機械・金属、建設、宿泊・飲食、小売りを中心に1万社弱あてに郵送調査。有効回答率は10.4%。

なくなったから外国人を採用するという考えでは、早晚立ち行かなくなることはすでに述べた通りである。国内には女性や高齢者をはじめ、未活用人材はまだ多く存在する。労働力が希少になる局面では、働く人々の生活上の制約を考慮しつつ、働き手の都合に配慮しながらその能力が十分に発揮できる職場づくりが必要になる。そうして国内にある多様性を活かす職場づくりをすることが、実は価値観の異なる外国人材の能力を活かす条件でもある。

第5に、日本人の意識や働き方を同時に変えていくことである。外国人材の能力を引き出すには、職場の在り方が制度面で変わるのみならず、働く人々の意識や行動も変わる必要がある。外国人と協働していくには、日本特有の考え方や慣習をわかりやすく説明するほか、場合によっては日本的なやり方自体を見直していくことが必要である。それは日本人にとっての新たな発見や発想につながり、閉塞感の強い今の状況をブレイクスルーする好機ともなるであろう。

(注4) 山田久 [2019] を基にしている。
 (注5) 経済産業省 中部経済産業局・地域経済部監修 [2009] が参考になる。

(2019. 10. 17)

参考文献

- ・井出康博 [2017]. 「「稼げる」と誘惑され、借金して日本へ：急増する日本語学校留学生の“闇”」 (<https://www.nippon.com/ja/currents/d00340/> アクセス2019.10.16)
- ・経済産業省 [2018]. 「ロイヤルHDがキャッシュレス化の先に描く成長戦略：政策特集/キャッシュレス決済が日本を変えるvol.5」『METI Journal』 (<https://meti-journal.jp/p/2594-2/> アクセス2019.10.16)
- ・芹澤健介 [2018]. 『コンビニ外国人』新潮新書
- ・経済産業省 中部経済産業局・地域経済部監修 [2009]. 「国際的な人材活用～外国人労働者受入ガイドブック～」 グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ協議会 (<https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/>)

data/gaikokujin-guidebook.pdf アクセス2019.10.16)

- ・日本商工会議所 [2018]. 「成功する外国人雇用の法則」『石垣』2018年7月号
- ・山田久 [2019]. 「外国人材の猛烈な急増が引き起こす大問題—“安価な労働力”だと必ず行き詰まる」プレジデント・オンライン2019年6月27日掲載記事
- ・リクルートワークス研究所 [2017]. 「営業時間を大胆に短縮—“量から質”への転換に全社で取り組む：ロイヤルホールディングス」『ワークス』2017.12-2018.01、p.16-17