



日本銀行のレポートから

日本銀行では、本支店・事務所が企業への聞き取り調査等を通じて行っている各地域の経済金融情勢に関する調査の結果を、「地域経済報告」（さくらレポート）として、支店長会議の機会ごとに取りまとめています。また、今回取り上げる「地域経済報告」（さくらレポート）別冊シリーズは、中長期的な観点からみた地域経済の課題など特定のテーマに焦点を絞った調査の結果を取りまとめたものであり、その時々々の景気情勢に焦点を当てる「地域経済報告」を補完するものです。

*全文は日本銀行ホームページに掲載されています。 <https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm>



「地域経済報告」（さくらレポート）

I. 各地域の

景気判断の概要

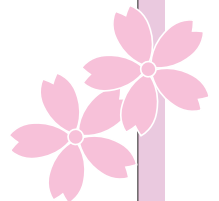
— 二〇二五年 —

七月

一部に弱めの動きもみられるが、すべての地域で、景気は「緩やかに回復」「持ち直し」としている。

	【25/4月判断】	前回との比較	【25/7月判断】
北海道	一部に弱めの動きがみられるが、持ち直している	➡	一部に弱めの動きがみられるが、持ち直している
東北	持ち直している	➡	持ち直している
北陸	一部に弱めの動きもみられるが、緩やかに回復している	➡	一部に弱めの動きもみられるが、緩やかに回復している
関東甲信越	一部に弱めの動きもみられるが、緩やかに回復している	➡	一部に弱めの動きもみられるが、緩やかに回復している
東海	緩やかに回復している	➡	緩やかに回復している
近畿	一部に弱めの動きがみられるものの、緩やかに回復している	➡	一部に弱めの動きがみられるものの、緩やかに回復している
中国	緩やかな回復基調にある	➡	緩やかな回復基調にある
四国	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
九州・沖縄	一部に弱めの動きがみられるが、緩やかに回復している	➡	一部に弱めの動きがみられるが、緩やかに回復している

（注）前回との比較の「➡」、「➦」は、前回判断と比較して景気の改善度合いまたは悪化度合いが変化したことを示す（例えば、改善度合いの強まりまたは悪化度合いの弱まりは、「➡」）。なお、前回判断と比較して景気の改善・悪化度合いが変化しなかった場合は、「➡」となる。



Ⅱ. 別冊「人手不足感が強まるもとの 地域企業の投資・事業戦略」

— 二〇二五年五月 —

【要旨】

幅広い業種・企業規模の地域企業が、「人手不足感の強まり」を経営上の優先課題と捉えており、人手不足が事業活動の制約になっているとの声が多く聞かれた。こうしたもと、地域の企業は、投資・事業戦略面で様々な対応や工夫を進めていることが確認された。ヒアリングで聞かれた最近の特徴的な取り組みとしては次の四点があげられる。

第一に、労働投入量の節約や人員一人当たりの収益力を高めることを目的に、AI等のデジタル技術の活用が広がっている。その背景として、同技術を用いたサービス等を提供する企業が増える中、そのコストが低下していることが

あげられる。賃上げが広がるもと、労働投入コストが上昇し、ソフトウェア等への投資コストが相対的に安価になったとの指摘も聞かれている。

第二に、労働力の追加投入を要する規模拡大戦略からの脱却が進んでいる。既存ビジネスにおいて、製商品・サービスの高付加価値化など質的向上に集中し、労働力の追加投入を抑制しながら収益を強化する戦略が広がっているほか、店舗の無人化を図るビジネスなど、人手を要しない新たなビジネスを展開する動きもみられ始めている。

第三に、人手不足感の強まりを受け、人員配置や事業・サービスを抜本的に見直す動きが広がっている。収益性の高い事業への重点

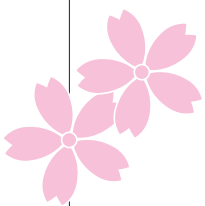
的な人員配置が進んでいる。また、人手不足を理由に低利益率のサービスを廃止する動きが増えているほか、人手が十分に確保できず採算の低い事業から撤退する動きや、他社への事業譲渡を検討・実施する動きも広がっている。

第四に、自社だけでは対応困難なビジネス領域において、企業をまたいで人材等の経営資源の共有化を図り事業活動を展開する動きもみられている。

現行の生産年齢人口の先行き見通しは、この年齢層からの追加的な労働供給の余地が今後も縮小していくことを示唆しており、人手不足感の強まりは中長期的にも継続することが見込まれる。そうしたもとで、各地域の企業が事業を継続していくためには、上述した

ような労働生産性を高める取り組みを続けていく必要がある。

日本銀行としては、引き続き、地域企業の行動が人手不足感の強まりを受けてどのように変化し、各企業の労働生産性の向上につながっていくのか、さらに、地域経済を押し上げる方向に作用するのか、注目していきたい。



1. はじめに

企業を取り巻く経営環境をみると、人手不足感是一段と強まっている。企業の人手不足感は、コロナ禍以前からベビーブーマー世代の定年退職等を背景に強まっていた。現行の生産年齢人口の先行き見通しは、この年齢層からの追加的な労働供給の余地が今後も縮小していくことを示唆（注）しており、人手不足感の強まりは中長期的にも継続することが見込まれる（図表1）。

このような人手不足感の強まりから、地域の企業では、人材の確保・係留等を目的に、ここ数年、賃上げの動きが広がっているほか、勤務環境の改善や人事制度の改革などの様々な取り組みを進めている。もっとも、こうした取り組みにもかかわらず、引き続き人材確保・係留に苦勞している企業は少なくなく、短観の雇用人員判断DⅠは不足超幅が拡大している（図表2）。さらに、同DⅠと生産・

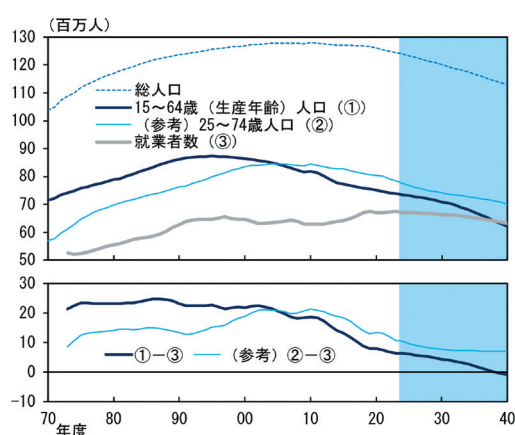
営業用設備判断DⅠの関係をみると、最近では、人手不足感が強まっても、設備の不足感が高まらない傾向にあり、多くの企業で、人手不足が事業活動の制約になっている様子がうかがわれる（図表3）。こうしたもと、地域の企業は、デジタル技術等を活用した省力化投資を増加させるなど、投資面等での取り組みを通じて、人手不足感の強まりに対処しようとしている。実際、ソフトウェア投資の動向をみると、大企業のみならず、

中堅・中小企業でも、投資額を大きく増加させている（図表4）。こうした中、日本銀行では、昨年十一月から本年三月にかけて、本支店・国内事務所の各管轄地域において、上記の経営環境の変化を受けた地域企業の見方や対応をヒアリング調査した。

具体的には、まず、地域の企業が、人材確保・係留の厳しさが増す経営環境に直面する中、人手不足感の強まりを経営上の課題としてどのように捉えているのかについて聞いたうえで、課題解決に向け、特に投資・事業戦略の面で、どのような取り組みを実施しているのか、あるいは今後しようとしているのかについてヒアリングを行った。本稿はその調査結果の取りまとめである。

（注）生産年齢人口と就業者数の乖離は、先行き縮小することが見込まれている。また、二五〜七四歳人口でも、ペースは緩まるものの、縮小することが見込まれている。

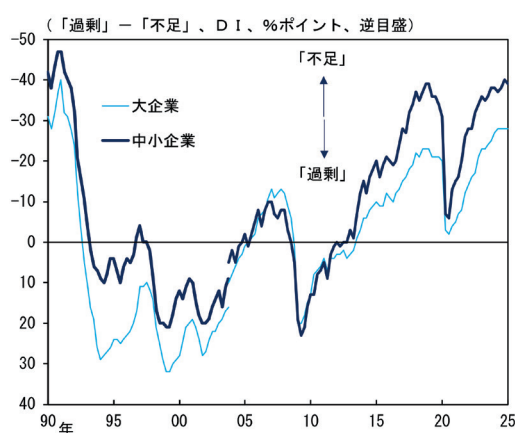
図表1 人口動態



（注）シャドー部分は、先行き。人口の先行きは、国立社会保障・人口問題研究所の推計値。就業者数の先行きは、労働政策研究・研修機構の推計値をもとに試算。

（出所）総務省、国立社会保障・人口問題研究所、労働政策研究・研修機構

図表2 雇用人員判断DⅠ



（注）2003年12月調査には、調査の枠組み見直しによる不連続が生じている。

（出所）日本銀行

2. 地域の企業が直面する 最近の経営課題

ヒアリング調査からは、幅広い業種・企業規模の地域企業が、「人手不足感の強まり」を経営上の優先課題と捉えていることが確認された。

具体的には、人口減少が続くと、企業の人手不足感が強まっており、事業活動の制約になっていくとの指摘が多かった。賃上げのほか、勤務環境の改善などの取り

組みも進めているものの、人材を十分に確保することが難しいとの声もあった。特に若年層や、技術職等の専門人材などの不足感の強さを指摘する声が多かった。また、先行きも生産年齢人口からの追加的な労働供給の余地が縮小していくことが見込まれ、構造的に人手不足感が強まっていくことから、今後も人材の確保の難しい状況が続くとみている企業が多かった。

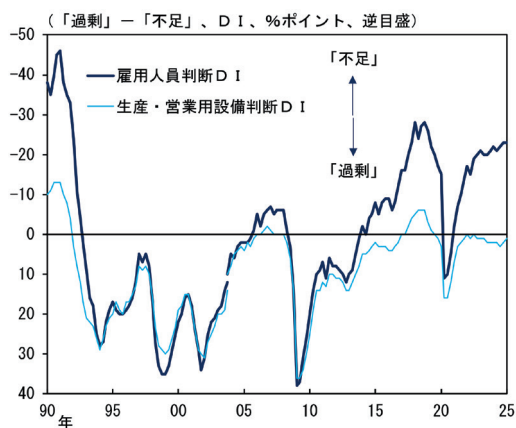
3. 人手不足感の強まりを 受けた具体的な投資・ 事業戦略

地域の企業から、人材面・資金面など経営資源が十分でないことや、デジタル技術の導入等への社内的な土壌・機運が醸成されるまでにはなお時間を要することなどから、十分な対応ができていないとの声も引き続き聞かれた。もっとも、全体としては、地域の企業において、人手不足が事業活動の

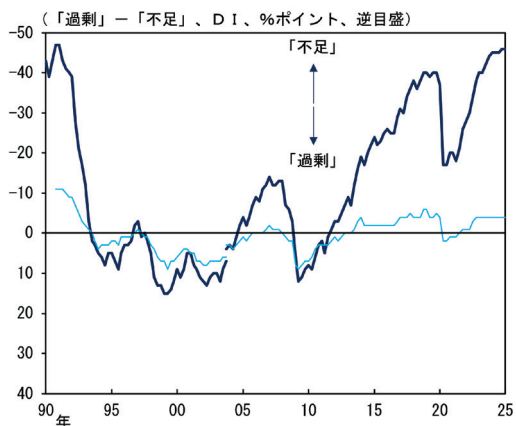
制約になっていることに対し、投資・事業戦略面での対応や工夫を行う企業に広がりが見られている。今回の地域企業へのヒアリングで聞かれた最近の特徴的な取り組みとして、次の四点があげられる。まず、(1) 労働投入量の節約や人員一人当たりの収益力を高めることを目的に、AI等のデジタル技術の活用が広がっているほか、(2) 労働力の追加投入を要する規模拡大戦略からの脱却も進んでいる。また、(3) 人手不足感の

図表3 雇用人員判断と設備判断

製造業



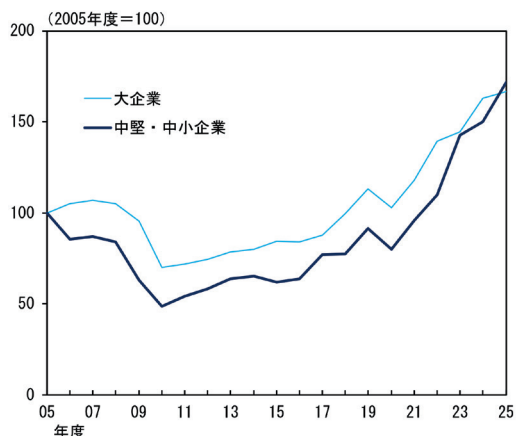
非製造業



(注) 2003年12月調査には、調査の枠組み見直しによる不連続が生じている。

(出所) 日本銀行

図表4 ソフトウェア投資



(注) 短観ベース (情報通信を除く)。2024年度は実績見込み、2025年度は計画値。2024年度および2025年度は、2025年3月調査の値。

(出所) 日本銀行

強まりを受け、人員配置や事業・サービスを抜本的に見直す動きが広がっている。さらに、(4) 自社だけでは対応困難なビジネス領域において、企業をまたいで人材等の経営資源の共用化を図り事業活動を展開する動きもみられている。以下では、これらの点について、企業の対応をより具体的にみていく。

(1) AI等のデジタル技術

活用の広がり

人手不足が事業活動の制約になっていることへの対応として、地域の企業から最も多く聞かれた声は、AI等のデジタル技術を活用しつつ、①労働投入量や労働時間を一段と節約する動きや、②販売活動等の効率化により人員一人当たりの収益力を高める動きである。

このうち、最近の特徴としては、②の事例が増えている点が増えられる。例えば、データ分析を踏まえて需要予測を行うAI等の導入などの声が多く聞かれた。この間、①については、労働投入量

の削減のみを目的とするのではなく、ベテラン技能者の今後の退職等も見据え、技能継承と省人化・自動化をあわせて行うような事例が増えている。

こうしたデジタル技術等の活用が地域の企業に広がっている背景としては、デジタル技術等を用いた様々な製品・サービスを提供する企業が増えている中で、そのような製品・サービスにかかるコストが低下していることがあげられる。また、地域企業の間で賃上げの動きが広がるもと、労働投入コストが上昇しており、ソフトウェア等の投資コストが相対的に安価になっていると指摘する企業も一部にみられる。さらに、事業承継などで経営者が世代交代したことをきっかけに活用し始めたとの声も聞かれている。

この間、デジタル技術の利活用 に際し、従来、地域企業のボトルネックとなるとの指摘が多かった専門人材の不足を、行政機関や金融機関のサポートを活用するなど

して克服しようとする動きが広がっており、このことも利用企業の裾野拡大に寄与しているとみられる。

ちなみに、人手不足感の強い企業では、デジタル技術を活用した省人化・自動化等のニーズは高いとみられるが、こうした企業の中には、サービス品質やブランドイメージの低下などのリスクを懸念して、省人化・自動化を慎重に進めていこうと考える企業も一部でみられている。

(2) 規模拡大を通じた収益

強化策からの脱却

これまで地域の企業が策定・実行する成長戦略では、店舗拡大による収益増強など労働力の追加投入を伴う形での事業深耕・拡大を図っていく動きが少なくなかったが、このところは、人手確保の難しさを課題として指摘する声が増えており、従業員の増加などの規模の拡大を前提とした成長戦略が描きにくくなってきている。

こうしたもと、地域の企業では、

人手の追加的な確保を要することなく収益増強を図る手段として、

①既存の製商品・サービスの高付加価値化など、質的向上を重視した戦略が広がっている。具体的には、製商品・サービスの供給量を抑制する一方、高級化や高品質化などを進めることで高付加価値化を図り、労働投入量を節約しつつ収益増強を図る動きが増えている。このほか、一部には、例えば、店舗の無人化を図るビジネスなどを展開する動きもみられ始めている。

(3) 人員配置や事業・

サービスの抜本的見直し

多くの地域企業では、限られた人的資源の有効活用を図る観点から、従来維持していた事業・サービス等の優先順位付けを行い、それに沿って抜本的に、自社内の人員配置を見直す動きや、人手を十分に確保できない事業・サービス自体を見直す動きが広がっている。具体的には、①収益性の高い事

業への重点的な人員配置がみられているほか、②人手不足を契機として、低利益率の製商品・サービスの廃止や、さらには、より実施難易度が高いとされてきた採算の低い事業からの撤退にまで踏み込む動きがみられている。

このほか、他社への事業譲渡について、従来みられた後継者不足といった動機だけではなく、事業継続に必要な従業員を十分に確保することが難しくなっていることを理由に、検討・実施する動きが広がっている。

この背景としては、人手不足への対応が優先的な経営課題となっている地域企業が少なくない中、人材確保も目的とした事業取得のニーズが高まっており、事業譲渡が進めやすい環境になってきていることも考えられる。

また、M&A支援機関や金融機関によるM&Aや事業承継の支援が広がっていることや、M&A利用コストの低下も、事業譲渡を行う動きが広がっている背景の一つになっているとみられる。

(4) 企業をまたぐ経営資源の 共有化

これまでみてきた取り組みは、自社の人的資源の最適な再配置等を通じて、収益基盤・収益力の強化を実現するものであった。その一方で、それだけでは対処できないビジネス領域については、企業をまたぐ連携・協業等も選択肢の一つになり得るが、これまでは、

社内の営業・顧客情報の漏洩などのリスクが懸念され、協業等に躊躇^{ちゅうさう}する企業の声は少なくなかった。

しかしながら最近では、人手不足感が強まっていることも後押しとなって、同業他社と経営資源を共有化し、事業を継続しようとする動きがみられている。例えば、運送業で、配送人員の不足に対し、競合他社同士が共同して配送を行うことにより、限られた人手で効率的に配送する取り組みが広がっている。また、建設業でも、協力施工業者の人手不足により受注を制限するケースもみられる

中、競合他社と連携し、互いの協力施工業者に発注できるようにすることで、受注量を増やす取り組みなどがみられている。

さらには、地域横断的な取り組みなど、より多くの企業・団体等と連携して、人手不足感の強まりといった経営課題への対応を図ろうとする動きがみられている。

4. おわりに

以上のように、地域の企業では、AI等のデジタル技術も活用しつつ、人手不足感が強まるもとでの収益基盤や収益力の強化に向けた様々な投資・事業戦略を検討・実行する動きが広がっている。戦略の中身についても、規模拡大による収益強化策から脱却し質的向上を図るような施策や、人員配置や事業・サービスの抜本的な見直しなど、人手不足が深刻さを増す中、これまで以上に踏み込んだ対応となっているものや、工夫の度合いが強まっているものが少なくない。さらには、社内情報

の漏洩などのリスクへの懸念からこれまで進まなかった同業他社や地域横断的な連携もここに来て進んでおり、人手不足の難題に直面し、これまで実現が難しかった対策に着手する動きも広がっている。

現行の生産年齢人口の先行き見通しは、この年齢層からの追加的な労働供給の余地が今後も縮小していくことを示唆しており、人手不足感の強まりは中長期的にも継続することが見込まれる。そうしたもとで、各地域の企業が事業を継続していくためには、本稿で取り上げたような労働生産性を高める取り組みを続けていく必要がある。

日本銀行としては、引き続き、地域企業の行動が人手不足感の強まりを受けてどのように変化し、各企業の労働生産性の向上につながっていくのか、また、それらの動きがさらに広がり、深まることを通じて地域経済を押し上げる方向に作用するのか、注目していきたい。