

公表時間
5月20日(火) 14時00分



BOJ
Reports & Research Papers

2025年5月20日
日 本 銀 行

地 域 経 済 報 告

—— さくらレポート ——

(別冊シリーズ)

人手不足感が強まるもとでの地域企業の投資・事業戦略

本報告は、上記のテーマに関する支店等地域経済担当部署からの報告を集約したものである。

目 次

要旨	… 1
1. はじめに	… 2
2. 地域の企業が直面する最近の経営課題	… 4
3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略	… 6
(1) A I 等のデジタル技術活用の広がり	… 8
(2) 規模拡大を通じた収益強化策からの脱却	…13
(3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し	…15
(4) 企業をまたぐ経営資源の共用化	…18
4. おわりに	…20
日本銀行各支店等のホームページアドレス	…最終頁

「地域経済報告」（さくらレポート）別冊について

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」を補完するものである。

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行調査統計局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【照会先】 調査統計局 地域経済調査課 Tel. 03-3277-1357

人手不足感が強まるもとでの地域企業の投資・事業戦略

【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4点があげられる。

第1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2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3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4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用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。こうしたもとで、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。

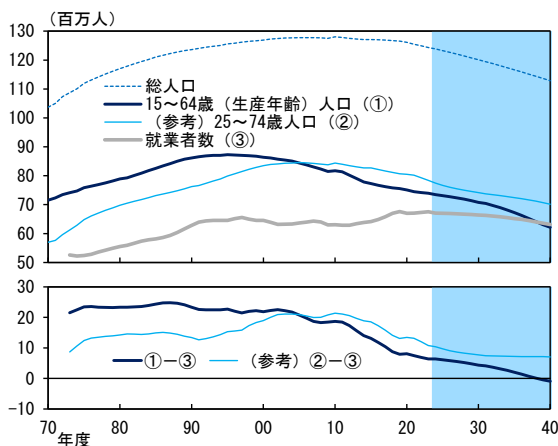
1. はじめに

企業を取り巻く経営環境をみると、人手不足感は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¹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。

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・係留に苦労している企業は少なくなく、短観の雇用人員判断D Iは不足超幅が拡大している。さらに、同D Iと生産・営業用設備判断D Iの関係性をみると、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見られる。

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。

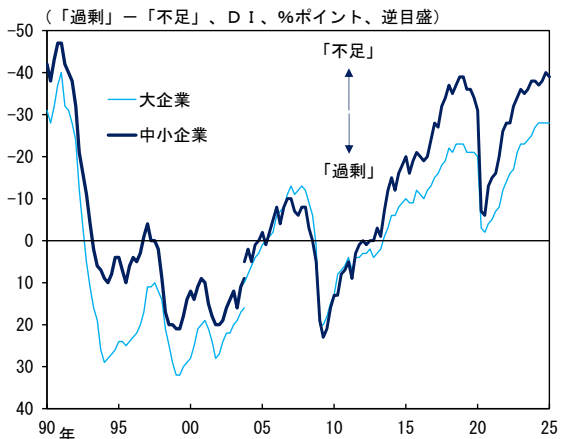
(図表 1) 人口動態



(注) シェード部分は、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D I

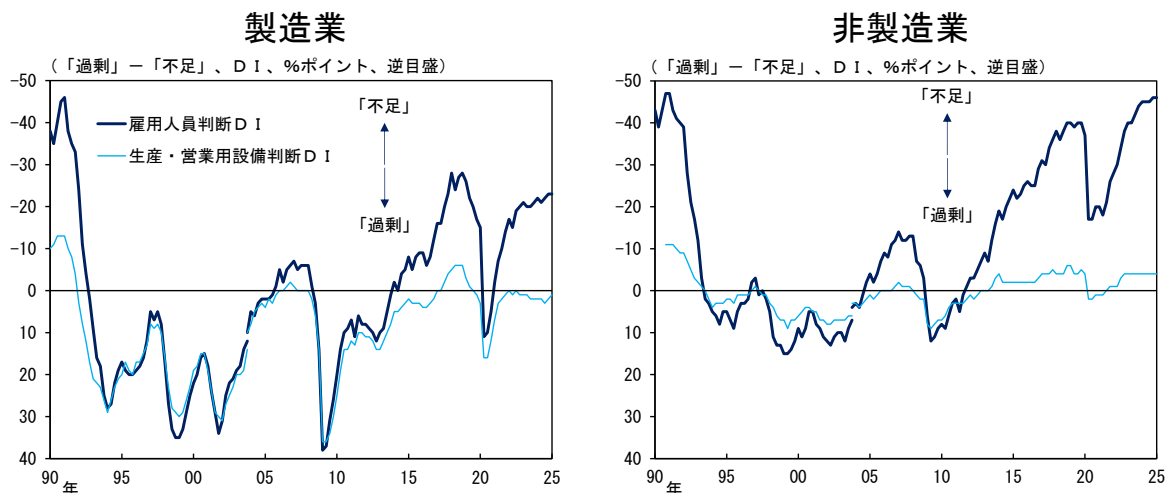


(注) 2003/12月調査には、調査の枠組み見直しによる不連続が生じている。

(出所) 日本銀行

¹ 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、25~74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。

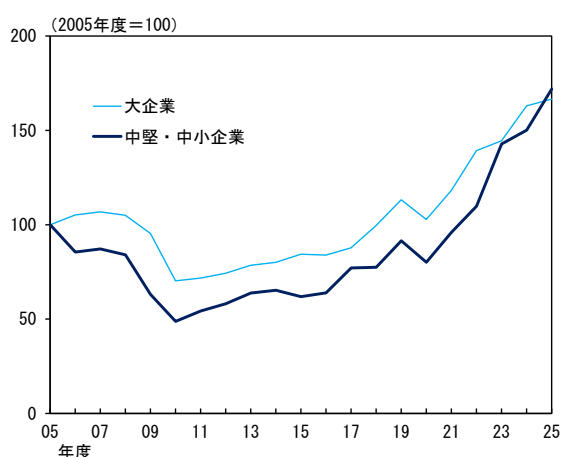
(図表3) 雇用人員判断と設備判断



(注) 2003/12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

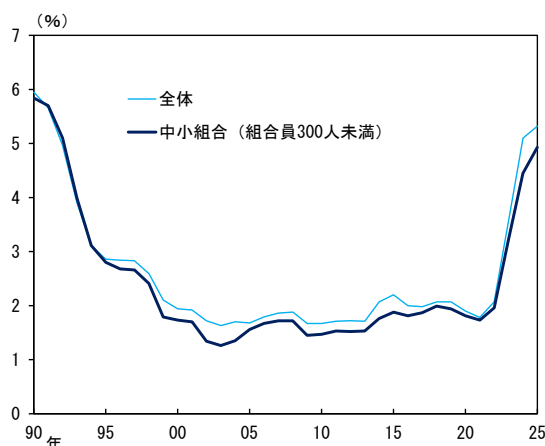
(図表4) ソフトウェア投資



(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。

(出所) 日本銀行

(参考) 賃上げの状況



(注) 2025年は、第5回集計の値。

(出所) 日本労働組合総連合会

こうした中、日本銀行では、昨年11月から本年3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²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。

² 本稿における企業規模の分類は、大企業 (資本金10億円以上)、中堅企業 (同1億円以上10億円未満)、中小企業 (同1億円未満)。

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、人口減少が続くもと、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る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。

(図表 5) 若年層などの人手不足に関する声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
1	対事業所 サービス 中小 (長崎)	賃上げなどに取り組んでいるものの、大企業への人材流出が加速 給与水準が高く、福利厚生が整備された大手企業への人材流出が相次いでおり、当社の人手不足感は年々高まっている。給与や福利厚生水準を大手企業並みに引き上げることは難しく、若手を中心に人材の獲得が難航している。
2	木材・ 木製品 中堅 (札幌)	新規採用が困難なため、定年退職者の雇用延長で対応 ここ数年、ベテラン社員の定年退職が増加する一方、新規採用者を十分に確保できておらず、人手不足は深刻。このため、現在は定年制を廃止し、給与水準を変えないことを条件に、退職予定の社員をなんとかつなぎとめている。
3	卸売 大 (仙台)	知名度が低いこともあり、新卒採用の目標が大幅未達 ここ数年、目標の半分程度しか新卒を確保できておらず、人手不足感が強い。卸売業界は学生からの知名度が低いほか、採用で競合する他社と比べて給与水準も見劣りしているため、新卒採用がきわめて困難になっている。
4	宿泊 中小 (京都)	求職者数がコロナ禍で低迷するもと、需要増加への対応に苦慮 インバウンド需要の増加などから、人手不足感は一段と強まっている。コロナ禍で宿泊・飲食業の不安定さが意識されるようになり、ホテルやレストランに求職する人材が、新卒・経験者採用を問わず減少した状態が続いている。
5	対個人 サービス 中小 (福島)	ワークライフバランスを重視する学生が増えており、人材確保に苦戦 最近の学生はワークライフバランスを重視する傾向が強まっていると感じる。塾業界は、柔軟に休暇が取得しにくいとのイメージを持たれることが少なくなく、当社では、優秀な人材を確保することが難しくなっている。

(図表 6) 専門人材の不足に関する声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
6	飲食 中小 (松本)	調理スタッフの獲得が一段と困難 外食需要が回復している中、若手を中心に従業員の採用に苦勞しており、慢性的な人手不足になっている。特に調理スタッフについて、コロナ禍以降、飲食業の不安定さが意識され、人材の獲得が一段と困難になっている。
7	生産用 機械 中小 (広島)	製造現場の技術者不足が深刻化 若年層を中心に離職者が増加していることに加え、大手企業による技術系人材の採用の積極化や地元高校生の県外進学が増加により、新卒採用が難航していることを背景に、製造現場の技術者不足が深刻化している。
8	不動産 中小 (長崎)	生成AIでの代替が難しい職種の採用が困難 賃貸仲介の営業職の不足が課題となっている。ベアには、事務職の応募を増やすのみで、営業職採用への効果はほとんどない。オーナーとの対面でのコミュニケーションを重視する当社において、生成AIによる営業の代替は難しく、地道に採用活動が続けるしかないと考えている。
9	情報通信 中堅 (大阪)	デジタル関連需要の高まりに対して専門人材が不足 システム開発に関する顧客の要望の幅が広がっているが、開発人材が不足しており、受注を制限している。IT化の浸透や、最近ではAI技術の進展を背景に、ソフト開発ニーズが高まっており、開発人材は争奪戦となっている。

(図表 7) 人手不足による事業への影響に関する声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
10	宿泊 中小 (函館)	人手不足の深刻化により客室稼働を制限 コロナ禍以降、人手不足が一層深刻化したことにより、客室の稼働を制限せざるを得ない状況が続いている。外国人材の活用を進めているものの、十分な人員を確保できず、需要が旺盛で売上が期待できる日も休館を余儀なくされることがある。
11	運輸 中堅 (仙台)	ドライバー不足のため機会損失が発生 インバウンド客の増加もあって、需要が急増している観光バス事業の拡充を進めたいが、バス運転手の絶対数が不足し、予約の一部を断るなど機会損失が発生。
12	飲食 中小 (秋田)	人手不足のため、やむをえず定休日を設定 営業に必要な人員を確保できていない複数の店舗において、やむをえず定休日を設定しており、機会損失が発生。
13	建設 中小 (甲府)	人手不足が当社成長にあたっての最大の障壁 ドローンを用いた測量など工事現場でのICT対応も進めているが、人手不足で受注を断念することが増えている。需要が増加している都内店舗での受注も思うように取り込めず、人手不足は、当社の成長にあたって一番大きな障壁。
14	建設 大 (名古屋)	人手不足で協力会社を確保できず、新規受注を断るケースが発生 建設業界では、企業規模を問わず、人手不足感が強まっている。このため、協力会社の確保に苦戦しており、新規受注を断らざるを得ない状況となっている。

< 次頁に続く >

(図表7) 人手不足による事業への影響に関する声 (続き)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
15	小売 中小 (本店)	人手不足が深刻なため、書き入れ時の休業を検討 多くのテナントにおいて、販売員などの人材確保が困難との声が高まっている。年末年始期間は、本来書き入れ時であるものの、深刻な人手不足を受けて、今年は休業する方向で検討している。

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も、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・事業戦略面で対応や工夫を行う企業に広がりが見られている。

(図表8) 人手不足対応が投資面等で十分でない企業の背景

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
16	食料品 中小 (釧路)	業績が不安定なため、省人化投資に向けた資金調達を躊躇 深刻な人手不足のもと、外国人材の活用でなんとか工場の稼働を維持している。今後も人手不足の状態が続くとみており、省人化投資を検討しているが、実施に踏み切れない。投資額が多額にのぼるため、金融機関からの借入が必要だが、漁獲高が不安定で業績が振れるため、返済計画が立てづらく、借入を躊躇している。
17	飲食 中小 (鹿児島)	地方の中小企業にはデジタル人材が不足 人手不足やコスト上昇が続くもと、デジタル技術を用いた事業構造改革の必要性が高まっているが、地方の中小企業では人材に限られることもあって、アイデアを生み出すことに限界がある。
18	小売 中小 (前橋)	省人化投資は業務フローの変更を伴うため、本格的な導入にはなお時間が必要 試験的にAI発注システムを取り入れたものの、一部のベテラン社員がこれまでの経験に基づいた発注を行うケースなどが散見され、本格的な導入にはなお時間を要する。
19	宿泊 中小 (長崎)	新システムの導入に一部従業員から慎重な声 傘下ホテルの宿泊客数や売上データを一括集計できる新システムの導入を検討。導入により、従業員の労働負担は軽減されるが、長年慣れ親しんだシステムからの移行に対し、一部従業員から慎重な声が聞かれ、二の足を踏んでいる。
20	行政機関 (前橋)	DXへの理解深耕のためには従業員との丁寧な対話が必要 企業がDXを進めるうえでは、経営者のデジタルリテラシーやベテラン社員の協力が不可欠。ベテラン層の中には、「DXで自分の仕事が奪われる」と考える方もいるため、例えば、業務効率化による時間外勤務の減少といったメリットを丁寧に説明し、納得感を得たうえで進めていくことが重要。

(図表 9) 人手不足対応における企業間のばらつきを指摘する声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
21	金融機関 (大分)	中小企業において人手不足への対応が二極化 人手不足対策をトピックとして早い段階から投資や人材確保に努めていた企業では対応が進んでいる一方、そうでない企業では人手不足に苦しんでいる。
22	情報通信 中堅 (本店)	働き方改革法の適用を見据えた対応の有無によって人手不足感等に明暗 当社が実施した調査の結果によれば、運輸・建設業における企業の多くは、働き方改革法の適用を見据えて予め何らかの対応をとっており、未対応の企業と比べて、人手不足の度合いは軽く、業績も良好であった。

(図表10) 人手不足感の強まりへの対応が広がっているとの声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
23	対事業所 サービス 大 (本店)	中堅・中小企業にもデジタル投資の動きが広がっている 幅広い業種・規模の企業が利用する基幹システムは、扱える人材が定年退職を迎えているほか、生成AIに代表される新たなデジタル技術との接続が難しいため、抜本的な見直しに迫られている。各企業とも深刻な人手不足に直面する中、システムの見直しをきっかけに、大企業のみならず、中堅・中小企業にもデジタル投資の動きが広がっている。
24	経済団体 (京都)	DXによる生産性向上に対する中小企業経営者の関心の高まり 2年ほど前から本格的に開始したDXに関する相談件数が着実に増加しており、デジタル技術を活用した生産性向上に対する企業経営者の意識が高まっているのを感じる。先日開催した中小企業向けAI活用セミナーも盛況であった。
25	対事業所 サービス 中堅 (本店)	人材確保や事業ポートフォリオの再構築を目的としたM&Aの増加 中小企業のM&Aはこのところ増加している。M&A案件の目的をみると、売り手側では、企業経営者の高齢化に伴う事業承継が引き続き多い中、買い手側では、人材確保や事業ポートフォリオの再構築が増えている。
26	業界団体 (甲府)	人材確保のためのM&Aの動き 企業経営者の間で人材確保の手段の一つとしてM&Aが考えられ、当地でもM&Aに取り組む動きが増えている。最近でも、後継者不足の企業に対して金融機関が仲介する形のM&Aの動きが複数みられた。

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4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) A I 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、A I 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あげられる。例えば、データ分析を踏まえて需要予測を行う A I 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。

(図表11) A I 等の活用によって労働投入量を節約する動き

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
27	化学 中堅 (金沢)	AI画像処理選別機の導入により、品質検査にかかる人員・作業時間を削減 AIによる画像処理を搭載した選別機の導入により、整形が不良な製品の選別能力が目視の5倍以上となり、人手による延べ作業時間は10分の1程度となった。
28	食料品 中小 (岡山)	ロボットによる人手作業の代替 自社農園での農作業を担う人材が不足しているため、草刈ロボットを導入。24時間稼働可能であるほか、全自動で充電を行い、スマホで現在地や動線を確認でき、無駄なく作業が行えることから、作業効率の高い当社従業員を凌ぐ働きぶりとなっている。
29	建設 中小 (高松)	計測用の専用ソフトを活用した省人化 従来は2名で半日かかっていた建物の計測作業について、1名で1時間ほど作業すれば高精度な3Dモデルが作成できるソフトを活用し、省人化を図っている。
30	小売 中小 (神戸)	システム化により必要人員を削減 調剤業務の省人化を目的に、調剤監査システムを導入。これまでは調剤業務を薬剤師2名で行っていたが、同システムの導入により、薬種確認や重量計測などの自動処理が可能となったため、薬剤師1名で行うことが可能になった。
31	食料品 中小 (青森)	AIの活用により残業時間等を削減 これまでは受注生産体制を採用していたことから、受注量が上振れた場合には追加的な残業、下振れた場合には食品廃棄という形で、追加コストが発生していた。このため、時間外労働と食品廃棄量の削減を目的に受注量の予測を補助するAIを導入し、計画生産体制への移行を進めている。

(図表12) ベテラン技能者の退職等への対応も見据えた自動化等の事例

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
32	食料品 中小 (福岡)	AI活用により省人化と技能継承を実現 高齢化が進み人員が減少するもと、事業存続をかけて省人化と技能継承に焦点を当てた設備投資を実施。例えば、製造ラインでAI検品機を導入している。初期コストは安くないものの、省人化により数年間で投資回収できる見込み。
33	業界団体 (新潟)	機械化により高度な職人技術を代替 多くの人員が必要であった衣料品の製造工程に、自動化機械を導入することで省力化を実現。特に高度な職人技術を要する縫製工程において、技術者の高齢化と後継者不足の問題を抱えた企業が導入している。
34	輸送用 機械 大 (水戸)	ベテラン社員のノウハウをデータベース化 先行き約10年間で従業員が数百名程度自然減となる見通しにあることから、ラインの集約化や検査工程の自動化といった省人化投資に加え、技術の継承を図るため、これまでに蓄積したノウハウのデータベース化などの構想を検討している。

(図表13) 人員一人当たりの収益力を高める動き

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
35	運輸 中小 (福島)	アプリを通じたデータ分析による配車効率の向上 配車効率の向上を図るためタクシーアプリを導入。これまでは各運転手の長年の経験と勘で客待ちしていたが、アプリは過去の配車データを踏まえて配車需要が見込まれるエリアへ運転手を誘導するため、実車率の向上につながっている。
36	飲食 中小 (札幌)	需要予測システムの活用により省人化と売上最大化を同時達成 過去の販売データをもとに商品の曜日・時間帯別の需要を予測するシステムを導入。商品構成の割り振りは従来職人の勘と経験に任せていたが、これをシステム化することにより、省人化と売上最大化を同時達成。
37	宿泊 中小 (那覇)	データ分析に基づく社員訓練により、一人当たりの労働生産性が大幅に向上 清掃業務にかかる新システムを導入し、各清掃員の業務の進捗状況を逐次把握できるようになった。清掃実績のデータ分析によって、各人の課題が明らかになり、効果的なトレーニングを重点的に実施することができている。こうした訓練により、労働生産性は大幅に向上。清掃人員を▲25%程度減少させる効果もあった。
38	対事業所 サービス 大 (神戸)	生成AIの活用により、需要の取りこぼしが大幅に減少 派遣仲介業務システムに生成AIを搭載。これまで受注から契約まで平均1か月強を要していたが、最短1日で契約可能になったほか、顧客からの問い合わせ対応は人間の10倍の速度で処理が可能となり、需要の取りこぼしが大幅に減少。
39	小売 中小 (熊本)	セルフレジにおける顧客の利便性向上により、販売効率・機会も改善 現在、セルフレジ機能付きショッピングカートの導入を進めている。顧客はカートに搭載されたタブレット端末で会計処理することで、レジ待ちの時間が短縮できるほか、さらにクーポンも配信されるなど利便性も向上することから、顧客回転率の向上・来店客数の増加が期待できる。

< 次頁に続く >

(図表13) 人員一人当たりの収益力を高める動き (続き)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
40	運輸 大 (神戸)	ビッグデータに基づく時刻表の最適化により、乗車率が向上 乗務員不足を背景に運行本数の維持が困難となるもと、ビッグデータを扱う企業と連携し、これまで社員の勘頼みであった時刻表作成の業務をシステム化。乗車率の向上につながった。
41	輸送用 機械 中小 (長崎)	デジタル技術の活用により、顧客ニーズにマッチした製品を提供 メタバースを活用した設計システムを導入。メタバース上で船の設計を行い、事前に顧客が船を3次元空間上で確認することで、建造中の手直しや後戻り工程を削減し、生産性を向上させることを目指している。

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。

(図表14) デジタル技術等を用いたサービス等を提供する企業の事例

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
42	情報通信 中堅 (本店)	AI技術の進歩とAI活用コストの低減 生成AIができることは、音声データから議事録を作成するなど、個別事務の代替にとどまらず、従業員1名分以上の労働投入効果を期待できるレベルに達している。加えて、コスト低減も急速に進んでおり、従業員1名分の人件費よりも低い価格で高性能なAIアプリを提供することが可能になった。
43	情報通信 中小 (仙台)	医療従事者の業務量軽減のため、大学と共同でシステム開発 医療従事者が、患者の病状への対応を検討するにあたって、AIがサポートするシステムを大学とともに開発。高齢化によって医療機関の需要が増加する中、医療従事者の業務量軽減に資するシステムのニーズは、今後一段と高まる見込み。
44	農林 水産業 中小 (松山)	自動化システムを開発し、さらに他社に拡販して投資リターンの拡大を目指す コンサルタント会社などと連携して、自動給餌システムの開発に取り組んでいる。ソフトを標準化するなどして、当社で使用するだけでなく、国内外の養殖業者にも開発したシステムを販売する方針であり、投資以上のリターンを生むことを期待。
45	対事業所 サービス 中小 (長崎)	無料コンテンツを活用したDX支援を実施 人手不足感が強まるもと、DXに対する注目が高まっているが、資金面の問題からこの足を踏む企業が多い。当社は、こうした企業を対象に、まずは無料で利用可能なコンテンツの活用方法を提案し、DX支援を行っている。

(図表15) 投資コストの相対的な低下を指摘する声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
46	対事業所 サービス 中小 (仙台)	清掃ロボットの導入コストは、上昇するパート時給よりも安価 オフィスビル等の清掃を行う掃除ロボットを約100台導入。これまで3名体制で4時間かけていたビル清掃を、作業時間はそのまま2名と1台の体制で実施できている。パート時給が上昇しているため、ロボットの導入・管理コストの方が安価であり、当社にとってメリットは非常に大きい。
47	食料品 中小 (鹿児島)	人件費の上昇と設備の生産性向上により、設備投資のハードルが低下 かつては、お菓子の様な単価の低い商品では自動仕分け機を導入しても採算が合わなかったが、足もとでは人件費の上昇のほか、従前よりも生産性向上に期待の持てる機械が安価に入手可能となったため、投資のハードルが低下している。
48	情報通信 中堅 (本店)	賃上げの広がりもあって、当社開発のピッキングロボットの引き合いが増加 当社が開発したピッキングロボットは安価なランニングコストで済むため、小売業や中小運輸業などからの引き合いが増加している。このところ、多くの企業で賃上げが進み、人件費が上昇しているため、企業は当社ロボットを割安と感じているようで、当社ビジネスにとっては追い風。
49	食料品 中小 (本店)	継続的な労務費上昇を前提とした場合、ロボット導入の方がコストは割安 既存工場では、間取りなどの都合で機械化が見送られてきた梱包作業等に最新ロボットなどを導入し、省人化を図っている。先行きも労務費が上昇するという想定のもと、10年ほどの時間軸であれば、ロボット導入の方がコストは割安。

(図表16) 経営者の世代交代を契機としたデジタル化推進の事例

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
50	生産用 機械 中小 (高知)	経営者の代替わりをきっかけにデジタル活用へ大きく方針転換 デジタル化が一切進んでいなかった様々な業務を、社長交代を機に、DXIによって効率化する取り組みを開始。生産現場では、ロボットの導入等を行ったほか、管理部門でも、これまで紙ベースで行っていた勤怠管理などをシステム化。
51	宿泊 中小 (松山)	社長交代以降、社員と丁寧に対話のうえ、業務のデジタル化を推進 社長交代以降、これまで紙でのやり取りが中心であった業務をデジタル化。最初は社員から不安の声もあがったが、社員にもメリットがあると丁寧に説明のうえ、紙資料のデータ化や顧客管理システムの導入などを通じた省人化を実現。
52	行政機関 (本店)	世代交代した経営者は、事務処理等のデジタル化にも積極姿勢 官民連携で新たに構築したデジタルプラットフォームへの参画を呼び掛けたところ、世代交代した社長を中心に高い関心が寄せられた。同プラットフォームの参画に際しては、各社のアナログな事務処理等のデジタル化に取り組む必要があるが、積極的な取り組みがみられている。

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。

(図表17) デジタル専門人材不足への対応① (行政・金融機関)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
53	はん用 機械 中小 (前橋)	地方自治体と連携したアプリケーションの開発 企業のDX支援を所掌する県の専担部署と連携して、完成品の構造をVRで確認できるアプリを開発。この結果、取引先への製品説明に要する時間を約4割短縮。
54	食料品 中小 (福岡)	金融機関を通じた専門人材の紹介 当社内部に専門人材が不足しており、DXツールの提案を受けてもその良し悪しを評価できないことも多かった。このため、メインバンクから専門人材の紹介を受け、同人材からプロパー社員がスキルを学ぶことでDX人材を内製化。
55	金属製品 中小 (下関)	行政のサポートを通じ、専門人材が不足する当社でもAIが活用できることを認識 行政のDX支援プロジェクトを利用し、生成AIを試験的に活用。生成AIの利用により、プログラミングの知識がない社員でもプログラム開発ができることなど、専門人材が不足している当社でも業務に活用できることが確認できた。行政のサポートには感謝しており、先行きの支援にも期待している。
56	金融機関 (神戸)	大企業社員を副業人材として中小企業に送り込む安価な公的スキームが好評 人手不足が深刻な中小・零細の取引先に対し、大企業の社員・技術者が副業人材として対象企業に入り込み、大企業のノウハウ等を伝授する公的なプログラムを積極的に斡旋。企業にとっては月10万円程度のコストで利用が可能であり、生産プロセスの見直し等によって時間外労働が減少するなどの成果が出ている。

(図表18) デジタル専門人材不足への対応② (企業)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
57	建設 中小 (松江)	大手同業者に社員を出向させ、ノウハウを蓄積 勤務環境改善のために休日数を増やしたことから、人手不足が一段と深刻化。このため、初期費用の高さを踏まえて導入を見送ってきたデジタル化により着手。ただ、システムを活用できる人材がいないため、大手建設会社に社員を出向させて、ノウハウの習得に努めている。
58	宿泊 中小 (青森)	専門知識を有する企業からの指導をもとに省人化投資を推進 人件費を削減する観点から必要最低限の人員で運営するもと、繁忙期の人手不足の緩和を目的に、宿泊施設でのDXに精通している旅行代理店から指導を受け、自動チェックイン機の導入などの省人化投資を進めている。
59	食料品 中小 (函館)	社内でデジタル人材を育成し、業務効率化を推進 若手職員に外部の研修プログラムを受講させ、その内容を社内に還元することにより、社内でデジタル人材を育成。人手不足が課題であり、今後は、彼らを軸とし、社内業務に精通するベテラン層が彼らをサポートすることで、全社的なデジタル化を推し進め、業務効率化を図っていく。

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。

(図表19) デジタル技術の活用を慎重に進める声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
60	宿泊 中小 (静岡)	ロボット活用による企業イメージの毀損を懸念 ホテルのイメージを損なう可能性があるため、現在、清掃用ロボットの稼働は営業時間外のみとしている。もっとも、ファミレスのロボット配膳が浸透するなど、人々がロボットサービスに慣れ始めており、今後は営業時間内での稼働も検討したい。
61	小売 中堅 (大阪)	顧客サービスの利便性を勘案のうえ、今後導入するシステムを検討 現行のセルフレジは、商品を1点ずつ読み込ませる必要があり、購入点数が多い場合、顧客から手間がかかると言われることがある。他社の事例も参考にしながら、顧客サービスの利便性を勘案したうえで、今後導入するシステムを検討したい。
62	飲食 中堅 (本店)	調理ロボットを導入したが、顧客離れにつながるリスクを認識 調理スタッフの人手不足が深刻なため、一部のメニューに対し全自動調理ロボットを導入。もっとも、ロボットの仕様に合わせて必要から商品ラインナップに制約が生じ、客に飽きられてしまうなどの課題が判明。一旦立ち止まり、対応策を検討中。
63	食料品 中小 (福島)	生産の自動化を進めることによる製品の質への影響を懸念 日本酒造りは麹菌という生き物を取り扱うため、単なる機械設備の導入はかえって製品の質を落とす可能性があり、全ての工程で自動化を進めることは困難。

(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。

(図表20) 規模拡大を通じた収益強化策の限界を指摘する声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
64	飲食 中小 (福島)	人手不足から事業拡大に向けた取り組みが停滞 コロナ禍以降、夜の飲食需要の戻りが鈍い中、堅調なランチ需要の取り込みを目的とした新業態の展開や、好調なビアホールの追加出店を計画している。もっとも、店舗運営スタッフなど必要な人材が確保できず、開業のめどは立っていない。

<次頁に続く>

(図表20) 規模拡大を通じた収益強化策の限界を指摘する声 (続き)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
65	卸売 中小 (釧路)	マネージャークラスの人材が不足しており、新規出店が困難 新規出店の際、従業員の獲得に予想以上に苦戦し、競合スーパーよりも幾分高い時給でなんとか人員を確保した。もっとも、店長やグループリーダーを担える人材は確保できておらず、新規出店のボトルネックとなっている。
66	食料品 中小 (函館)	人手不足で菓子工場の稼働が制限されるため、首都圏での事業拡大を断念 首都圏へ販売店の出店を依頼されたが、これまで年中無休で稼働していた菓子製造工場に稼働停止日を設けざるを得ないなど人手不足が深刻化しており、商品の安定供給が困難なことから、出店を断念。
67	化学 大 (福島)	人材確保への懸念から能力増強投資に躊躇 中長期的には、価格競争が激しく収益性の低い汎用製品の生産設備を整理しつつ、需要増加が見込まれる高品質製品に注力していく。もっとも、生産能力を拡大するための人材を確保できない可能性があり、能力増強投資に踏み切れない。
68	対個人 サービス 中堅 (広島)	離職者の増加や新規採用者数の減少から業容拡大が困難 人材係留のために、授業料の値上げ分を原資として賃上げに取り組んでいるものの、若年層を中心に離職者が増加。新規採用にも苦戦しており、人手不足が業容拡大の足かせとなっている。

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、②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。

(図表21) 既存ビジネスの質的向上の事例

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
69	宿泊 中小 (下関)	受け入れ可能人数を絞りつつ、高付加価値化を実施 収益力の強化や人手不足の緩和を目的に、客室を洋室化し、露天風呂を備え付ける高付加価値化投資を実施。客室当たりの定員は減少したものの、客室単価が上昇したほか、布団敷きの手数が減り、サービス系の負担軽減につながった。
70	対個人 サービス 中小 (那覇)	販売量ではなく利益率を重視する経営方針に転換 従前は販売量を確保できていたが、足もと、セールス人員や添乗員等が不足するもと、サービスの供給が追いついていない。このため、顧客ターゲットを絞ったうえで高品質・高単価な商品を提供するなど、利益率を重視した経営方針に転換。

< 次頁に続く >

(図表21) 既存ビジネスの質的向上の事例 (続き)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
71	食料品 中小 (函館)	販売先を絞り込み、既存人員での収益確保を優先 人手不足で供給能力が限られる中、値上げが比較的受け入れられている首都圏の高価格帯スーパーに販路を絞り込むことで、既存人員で生産可能な数量をもとに収益を確保していく経営方針に転換。
72	輸送用 機械 中小 (長崎)	新規受注を絞り込み、高付加価値船の建造に特化 人員確保が容易でなくなってきたことも踏まえ、建造隻数を減らす一方、高付加価値な船の建造に特化していく。
73	小売 中小 (鹿児島)	高付加価値品を扱う小規模店舗の出店を強化 人手不足感が強く、建築コストが上昇しているため、低価格品主体の大型店舗ではなく、少人数で運営可能な高価格商品を扱う小規模店舗の出店を強化。

(図表22) 人手を要しない新たなビジネスを展開する動き

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
74	対個人 サービス 中堅 (高松)	システム化などの省人化対応により、無人で運営可能なビジネスを展開 当社のフィットネス事業は、システム化などによって24時間完全無人化を目指しており、既に複数の店舗で実施済。
75	対個人 サービス 中小 (松山)	省人化を徹底したうえでホテル事業へ参入し、新たな収益の柱として期待 インバウンド客を含めた観光需要の高まりを受け、ホテル事業に参入。開業したホテルでは、自動チェックイン機の導入や館内着・アメニティ利用のセルフサービス化など省人化・省力化を徹底。常駐スタッフ1名で運営可能な体制となっており、新たな収益の柱として期待している。
76	不動産 中堅 (神戸)	外部委託により人手をかけずにホテル事業を開始 ホテルの建物・土地は当社保有、運営は委託する形で、人手をかけずにホテル事業を開始。ホテル業界に特化したDXを提供する企業と協業し、キーレス、フロントの完全無人化などの省人化コンテンツを委託先へ提供している。

(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。

(図表23) 収益性の高い事業への重点的な人員配置

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
77	情報通信 中堅 (松本)	採算性の高い事業に高度専門人材を集中 採算性の高い事業に自社の高度専門人材を集中させ、その他の事業では、事務の簡易化を図ったうえで、過半数をパートや嘱託職員で対応する体制にシフト。
78	医療・ 福祉 中堅 (大分)	規模拡大路線から脱却し、収益性が高い事業へマンパワーを配置転換 深刻な人手不足や各種コスト高により経営の厳しさが増している。こうした中、これまでのような施設の増築による規模拡大から、現状維持か規模縮小に経営方針を転換。今後は、収益性が高い有料老人ホームにマンパワーを振り向ける予定。
79	対個人 サービス 中堅 (本店)	人材流出が加速しており、需要が見込めるエリアでの営業活動に特化 業績低迷から賃上げが行えず、若手社員を中心に人材流出が加速。人員面での制約が強まっており、地方での営業活動を縮小し、収益が見込める首都圏等での営業に特化している。
80	宿泊 中小 (青森)	ブライダル事業の人材を宿泊事業へ配置換え ブライダル事業の業績が回復しない一方、宿泊事業は観光需要の改善もあって人手不足感が強まっているため、人手不足対応と収益力強化を目的に、ブライダル事業を縮小し、その人員を人手不足感が強い宿泊部門に配置転換。

(図表24) 低利益率の製商品・サービスを廃止する動き等

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
81	食料品 中小 (松江)	収益性が低い工場を閉鎖し、その人員を看板商品の製造に配置転換 従前から慢性的な人手不足となる中、在宅勤務ができない工場勤務が忌避されて離職者が増加。当初は生産能力を維持することも考えたが、人材確保が難しいため、収益性が低い製品を生産する工場を閉鎖し、看板商品を製造している工場に経営資源を集中させることで稼働率の引き上げを図るよう経営方針を転換。
82	運輸 中小 (福岡)	バス運転士不足から不採算路線を廃止する一方、代替サービスの利便性を改善 バス運転士の不足を踏まえ、やむなく一部路線・バス停の廃止や運行本数の減便を実施。その代わりに、自社の予約制タクシーを利用してもらいやすいように、サービス内容の見直しを行っている。
83	対個人 サービス 中小 (青森)	クリーニングの「当日仕上げ」サービスを廃止 人手不足が深刻なため、クリーニングの「当日仕上げ」サービスを廃止。その結果、従来よりも少ない人員でクリーニング工場を稼働することができている。また、工場の稼働日数も削減でき、燃料費も減少するなど、収益が改善。
84	食料品 中堅 (鹿児島)	人材確保が困難な早朝勤務の業務を廃止 カット野菜事業は、鮮度維持のため早朝から従業員を集めて加工作業を行う必要があり、人材確保に非常に苦労していたため、当該事業を取りやめた。

< 次頁に続く >

(図表24) 低利益率の製商品・サービスを廃止する動き等 (続き)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
85	対個人 サービス 中小 (那覇)	添乗員不足のため、団体旅行など採算性が低い案件の受注から撤退 修学旅行などの団体旅行案件は、従来赤字覚悟で獲得していたが、添乗員等の 人手が不足するもと、採算が合わなくなっており、受注を断っている。
86	宿泊 中小 (函館)	スタッフ不足が深刻なため、無料で提供していた一部サービスを廃止 コロナ禍以降、旅行需要が回復している中、人手不足が深刻化しているため、宿 泊客の荷物を従業員が客室へ届けるサービスを廃止するなど、従来無料で提供し てきたサービスの見直しを行った。

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。

(図表25) 人手不足に起因したM&Aの動き

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
87	小売 中小 (高松)	人材流出により単独での事業継続は困難と判断し、事業譲渡を決断 長年にわたり収益が低迷するもと、賃上げが実施できないことなどを背景に人材が 流出。今後単独で事業を継続していくことは不可能と判断し、事業譲渡を決断。
88	運輸 中小 (金沢)	人手不足に悩む運送業界内で、人材確保の観点からの買収の動き 働き方改革法への対応に伴い人手不足感が強まったこともあって、域内の中小運 送会社で倒産や廃業がみられ始めた。そうした中、財務に比較的余裕がある中 堅・大手の運送会社が、トラック運転手の確保のために中小の運送会社を買収す る動きが散見される。
89	小売 中小 (神戸)	人手不足感が強い当社にとって、人員確保もできたM&Aは有用 メインバンクの仲介により経営不振企業を買収。本M&Aは、企業支援の意味合い も含まれていたが、買収によって同社の従業員を獲得することができ、人手不足感 が強く店舗運営に苦慮していた当社にとっても非常に有用であった。

< 次頁に続く >

(図表25) 人手不足に起因したM & Aの動き (続き)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
90	小売 大 (本店)	人手不足感が強いもとで、事業売却のハードルは以前よりも低下 最近、採算性の低い店舗の売却を実施。人手不足が課題となっていなかった数十年前は、再就職先の斡旋など、人員整理面での苦労が非常に大きかった。もともと、足もとでは、閉鎖店舗を人員も含めて引き継ぎたいという同業他社からの引き合いが強く、以前よりも事業譲渡のハードルが下がってきていると感じる。
91	金融機関 (秋田)	人手不足で近隣企業が雇用の受け皿になるため、事業譲渡が決断しやすくなった 事業譲渡は企業にとって重い決断であり、従来、雇用維持が決断時の最重要論点であったが、地域全体で人手不足が深刻化するもと、近隣企業が積極的に雇用の受け皿になってくれることが少なくなく、決断のハードルが下がっているようだ。

(図表26) M & Aを支援する事例

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
92	経済団体 (鹿児島)	企業から人材確保等を目的としたM&Aの相談が寄せられる 最近、M & Aによるメリットや手法が周知されるようになり、M & Aのイメージが変わってきていると感じる。こうした中、人材確保やデジタル化対応を目的としたM & Aについて、企業から相談が寄せられるようになった。
93	対事業所 サービス 中小 (那覇)	人員不足を理由に売却を希望する企業が増加する中、マッチングが進展 M & Aの認知度の向上に伴い、当地でもM & Aを実施する企業が増加傾向にある。経営者の高齢化や人手不足などを理由に事業承継先を求める企業が相応にいる中、同業他社を買収する買い手が増えている。
94	食料品 中小 (松山)	金融機関からの紹介を受け、同業他社を買収 新工場の建設用地を探していたところ、金融機関から、後継者不在で事業承継に悩んでいる企業を買収し、その工場や人員を活用してはどうかとの提案を受けた。
95	対事業所 サービス 中小 (本店)	AIを活用してM&A事務を効率化し、その分仲介手数料を大幅に引き下げた 当社は、AIを活用した自動マッチングなど、思い切ったDXに取り組むことで、M & A仲介業務を効率化。これにより、仲介手数料を大幅に引き下げたため、中小・零細企業の利用が増加した。

(4) 企業をまたぐ経営資源の共用化

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、協業等に躊躇する企業の声は少なかった。

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用化し、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。

(図表27) 経営資源の共用化に難色を示す声

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
96	小売 中小 (北九州)	仕入先情報などの企業間共有が課題 物流費の上昇等を受け、商品の共同配送を検討しているが、仕入先や仕入価格などの情報を各社間で共有することが課題と認識され、実現には至っていない。
97	その他 製造業 大 (本店)	情報漏洩リスクを懸念して、競合他社との共同での商品開発には後ろ向き 競合他社とは、共同配送などで連携しているものの、重要度の高い社内情報の漏洩が懸念されるため、各社が有している技術や人材を結集して、新商品を開発するといった踏み込んだ取り組みは行っていない。

(図表28) 経営資源を共用化する事例

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
98	運輸 中小 (金沢)	貨物輸送の共同配送・中継輸送を実施 貨物輸送における人手不足を緩和するため、同業他社と共同配送や中継輸送に取り組んでいる。その際、貨物の特性・サイズ、配送拠点などの違いに対応する必要があるため、まずは取り扱い貨物が類似する同業他社と共同化を進めている。
99	運輸 中小 (那覇)	繁閑期のずれを活かして、同業者間で運転手を融通 観光需要の回復に運転手の確保が追いついていない中、少しでも運転手不足を緩和すべく、北海道の同業者との人材融通を開始。繁閑期のずれをうまく活用して、運転手を融通し合っている。
100	建設 大 (静岡)	各社の協力会社を互いに融通しあう取り組み 現場施工を依頼する協力会社の確保が受注のボトルネックとなるケースが増えた。このため、発注フォーマットを共通化するなど、互いの協力会社に施工依頼できるよう、県内同業者との間で調整を開始した。

< 次頁に続く >

(図表28) 経営資源を共用化する事例 (続き)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
101	建設 中堅 (函館)	大手企業から専門人材を融通 現場を任せられる専門人材が不足していることから、大手企業と共同企業体を組成し、大手の人材を借りることで、受注できる案件数を増やしている。
102	宿泊 中小 (松山)	グループ会社との人材交流・融通により、人手不足感の緩和を目指す 人材確保が課題となる中、グループ会社から多様なバックグラウンドを持つ従業員を受け入れることで当社社員の接客スキルが向上しているほか、繁閑期に応じて、従業員を融通し合うことも検討しており、人手不足感の緩和を期待している。

(図表29) 経営資源を共用化する事例 (地域等との連携)

事例 番号	業種 規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
103	経済団体 (前橋)	超過需要に対し地域として供給能力を整備 人手不足により夕食の提供が困難な旅館が増加していることを踏まえ、地域の飲食店に対して営業時間の延長を要請するなど泊食分離を進めている。
104	建設 中堅 (横浜)	省力化が難しい建設現場作業の効率化に向けて協議会で議論中 深刻な人手不足の中、中小受託事業者とともに、現場作業における省力化の余地を洗い出す協議会を設立。同協議会の活動を通じ、アイデアやノウハウを共有することで、自社単独では実現できないような作業効率化を実現したい。
105	食料品 中小 (神戸)	業界全体で自動化設備を開発 人手を要する工程などの自動化装置を、業界団体とロボットメーカーが共同開発。当社はユーザーの立場として設計段階からこのプロジェクトに参画。当該装置を導入した企業では、省人化のほか、開発・投資負担も軽減できる。
106	建設 中堅 (静岡)	多数の同業他社とコミュニティを設立し、DXにつながる専門技術の知見を共有 省人化を目的にDXを進める必要があるが、単独の企業では専門人材が不足していることから知見を深めることが難しい。そこで、県内同業者と協力して全国規模のコミュニティを立ち上げ、積極的に情報交換を行っている。
107	経済団体 (大阪)	企業間で人材等をシェアする仕掛けを考案中 当団体では人手不足に悩む企業へ省力化投資を提案しているものの、規模が小さい企業からは、「投資効果の恩恵がみえにくく、導入のハードルが高い」等の声が聞かれている。こうした声も踏まえ、企業間で人材やノウハウをシェアすることで人手不足の課題を解決できないかと考えている。

4. おわりに

以上のように、地域の企業では、A I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きて進んでおり、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。

以　　上

日本銀行各支店等のホームページアドレス

各支店等では、地域経済報告とは別に各地の地域経済・産業調査等を行っております。

地域名	支店名等	URL
北海道	釧路支店	https://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html
	札幌支店	https://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html
	函館支店	https://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html
東北	青森支店	https://www3.boj.or.jp/aomori/index.html
	秋田支店	https://www3.boj.or.jp/akita/index.html
	仙台支店	https://www3.boj.or.jp/sendai/index.html
	福島支店	https://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html
北 陸	金沢支店	https://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html
関東甲信越	前橋支店	https://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html
	横浜支店	https://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html
	新潟支店	https://www3.boj.or.jp/niigata/index.html
	甲府支店	https://www3.boj.or.jp/kofu/index.html
	松本支店	https://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html
	水戸事務所	https://www3.boj.or.jp/mito/index.html
東 海	静岡支店	https://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html
	名古屋支店	https://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html
近 畿	京都支店	https://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html
	大阪支店	https://www3.boj.or.jp/osaka/index.html
	神戸支店	https://www3.boj.or.jp/kobe/index.html
中 国	岡山支店	https://www3.boj.or.jp/okayama/index.html
	広島支店	https://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html
	松江支店	https://www3.boj.or.jp/matsue/index.html
	下関支店	https://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html
四 国	高松支店	https://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html
	松山支店	https://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html
	高知支店	https://www3.boj.or.jp/kochi/index.html
九州・沖縄	北九州支店	https://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html
	福岡支店	https://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html
	大分支店	https://www3.boj.or.jp/oita/index.html
	長崎支店	https://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html
	熊本支店	https://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html
	鹿児島支店 那覇支店	https://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html https://www3.boj.or.jp/naha/index.html
本店（地域経済報告）		https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm