



**BOJ**  
*Reports & Research Papers*

2025年12月  
日本銀行

# 地域経済報告

—— さくらレポート ——

(別冊シリーズ)

## 地域企業の設備投資の動向と最近の変化

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. 地域企業の最近の設備投資の動向	… 2
3. 地域企業の設備投資を巡る最近の変化	… 6
(1) 深刻化する人手不足への対応としての投資拡大	… 6
(2) 広範な事業コスト上昇のもとでの収益確保に向けた投資 拡大	… 9
(3) 持続的な投資費用の上昇や将来の収益確保・需要拡大を 見据えた投資判断の積極化	…13
4. おわりに	…15
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

## 地域企業の設備投資の動向と最近の変化

### 【要旨】

多くの地域企業で、中長期的な視点に立って設備投資を着実に進めている姿が確認された。具体的な投資内容として、①需要拡大・成長期待に基づく能力増強・研究開発投資、②製商品・サービスの差別化に向けた高付加価値化投資、③人手不足に対応するソフトウェア・省力化投資、④老朽化に対応した維持更新投資や大型施設等の再開発に関する投資をあげる企業が多かった。一方で、設備投資を下押しするリスク・制約を指摘する声もあった。①各国の通商政策の影響による不確実性や企業収益の悪化、②店舗・設備の稼働人材などの不足、③建設費上昇による投資採算の悪化や各種コスト上昇のもとでの案件絞り込み、④自社の財務面の制約などの指摘が聞かれた。

設備投資を巡る最近の特徴的な変化点としては、次の3点があげられる。

第1に、労働力の不足が量・質の両面で深刻化するもとでも、事業を発展させていくために、AI等のデジタル技術の活用を含めた省人化投資が拡大している。その背景として、人手不足の解消が中長期的にも見込みにくいとの見方が広がっていることや、省人化につながる設備・サービスの多様化、省人化されたサービス等が社会に浸透していることがあげられる。

第2に、事業活動に要する様々なコストが上昇し続けるもとでも、一定の収益を確保できることを目指した投資が拡大している。効率性・収益性を改善させる合理化投資や生産性向上投資のほか、収益構造の改善を図るための投資などもみられた。その背景として、事業コストが先行きも広範かつ持続的に上昇するとの見方が広がっていることや、施設・設備等の老朽化による弊害の顕在化、製商品・サービスのサプライチェーン全体の最適化への意識の高まりがあげられる。

第3に、投資の実行可否を決める判断にも変化がうかがわれる。建設費など投資費用の上昇が先行きも続くことを見越し、投資判断を前傾化する動きや、投資費用等が上昇しても、差別化・高付加価値化などを通じた値上げによる将来の収益確保や需要拡大を見据えて、投資判断を積極化する動きがみられた。

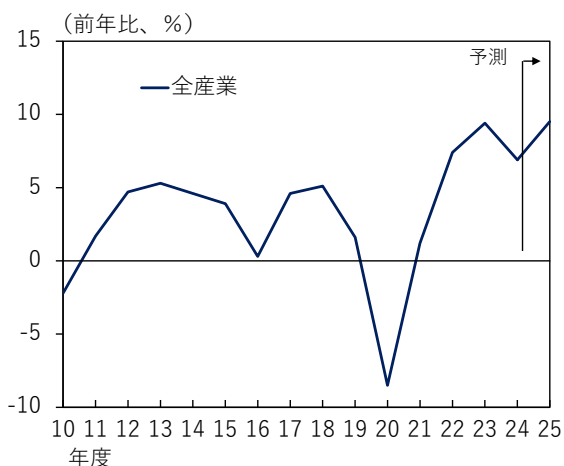
こうした動きは、長年続いた賃金・物価が上がりにくいことを前提とした慣行や考え方が変化し、前向きな企業の投資行動が増えていることを示唆している。

日本銀行としては、引き続き、労働供給制約や物価情勢などの経営環境が変化するもとで、地域企業がどのように行動を変容させるのか、丹念に点検していきたい。

## 1. はじめに

設備投資は企業収益が高水準を維持するもとで緩やかな増加傾向にある。短観における設備投資計画（本年9月調査）をみても、その増勢は維持されている。もっとも足もとでは、輸出ウェイトが高い企業を中心に、各国の通商政策により企業収益が相応に下押しされており、企業の設備投資スタンスに影響を及ぼす展開も想定される。

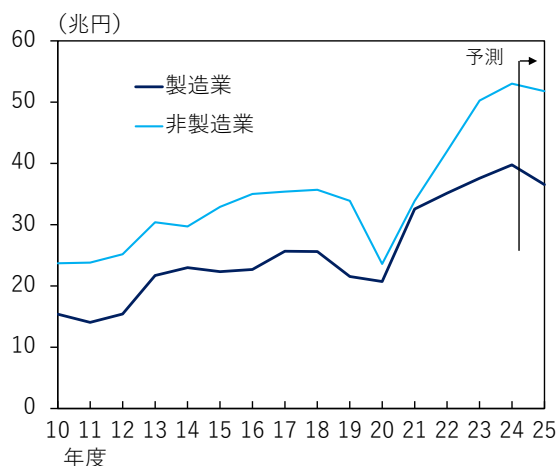
（図表1）設備投資



（注）短観ベース。ソフトウェア投資額・研究開発投資額を含み、土地投資額を含まない（2015年度以前は、研究開発投資額を含まない）。2025年度は、2025/9月調査時点の計画値。

（出所）日本銀行

（図表2）企業収益



（注）短観ベース。経常利益。2025年度は、2025/9月調査時点の計画値。

（出所）日本銀行

こうしたもと、日本銀行では、本年7月から10月にかけて、本支店管内の地域企業に対して、最近の設備投資の動向や先行きの考え方などについてヒアリング調査を実施した。具体的には、地域企業の最近の設備投資の動向、投資を進めるにあたってのリスク・制約を確認したうえで、設備投資を巡るスタンスの変化やその特徴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. 地域企業の最近の設備投資の動向

今回のヒアリングでは、多くの地域企業で、様々な下押しのリスク・制約がありつつも、先行き経営環境が変化し続けることを見据え、中長期的な視点に立って、設備投資を着実に進めている姿が確認された。

具体的な投資内容としては、①需要拡大・成長期待に基づく能力増強・研究開発投資、②製商品・サービスの差別化に向けた高付加価値化投資、③人手不足に対応するソフトウェア・省力化投資、④老朽化に対応した維

持更新投資や大型施設等の再開発に関する投資をあげる企業が多かった。

また、一部の企業では、高水準な企業収益に支えられ手元資金が厚くなったことから、手元資金を活用した投資が活発となっており、新規事業展開のための投資の拡大や、ベンチャー企業への出資を伴う研究開発投資の拡大といった、よりリスクの高い投資を積極化させる動きもみられた。

(図表3) 中長期的な視点に立って設備投資を着実に進めている事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
1	輸送用 機械 (名古屋)	<b>電動化といった成長分野への投資額を前年度よりも大幅に積み増し</b> 電動化や自動運転といった成長領域への投資額を前年度から大幅に積み増す計画。中長期視点での持続的成長を可能にするために必要な経営基盤強化を確実にいき、将来の収益の柱を育てていく。
2	化学 (横浜)	<b>先行きの不透明感が高い状況でも、中長期的な成長には投資が必要</b> 各国の通商政策等により世界経済の先行きに対する不透明感は引き続き高いが、中長期的な競争力向上に必要な投資は積極的に実施していく方針。最近ではリチウムイオン電池向けの大規模投資を進めている。
3	生産用 機械 (甲府)	<b>中長期的な需要を見越し半導体分野の研究開発投資や能力増強投資を実施</b> 半導体分野は、短期的な需要の波はあるものの、中長期的には需要拡大が続く見通し。今後もしっかりと需要を取り込むため、競争力を高めることを目的とした研究開発投資や能力増強投資を積極的に行う考え。
4	農林 水産業 (鹿児島)	<b>拡大する海外需要に対応すべく、能力増強投資を実施</b> 米国の通商政策の影響は懸念しているものの、海外での抹茶需要が旺盛なため、抹茶原料の増産に向けた能力増強投資を計画通り進める方針。
5	電気機械 (大分)	<b>A I等の先端技術の発展に伴い製品の高付加価値化に向けた投資を計画</b> A I等の先端技術の発展に伴い、半導体の高付加価値化が見込まれる中、価格競争に陥りにくい先端製品の生産に関する設備投資を、中長期的な視点に立って積極的に実施する方針。
6	宿泊 (那覇)	<b>建設費用が上昇するもとでも高付加価値化のために必要な客室改装を実施</b> これまで投資を見送ってきた結果、客室の改装が待ったなし。建設費用の上昇により利益の下押しは避けられないが、高付加価値化を目的とした客室改装工事を段階的に実施していく計画。
7	卸売 (高松)	<b>省力化に向けて間接業務を効率化するソフトウェア投資を実施</b> 高齢従業員の退職が増加する中で、一層の省力化を目的に管理業務ソフトの機能拡充・導入により、間接部門の効率化を進めている。
8	小売 (岡山)	<b>人手不足や人件費が上昇するもとセルフレジなどの省力化投資を実施</b> 足もとの人手不足感や人件費の上昇を受けて、セルフレジの導入など業務効率化・省人化に向けた投資を重点的に実施。
9	不動産 (札幌)	<b>計画が遅れないよう投資費用を増額しながら都市再開発を実行</b> 当社が手掛ける都市再開発の完了が遅れないよう、建設作業員の確保に必要な投資費用等を上乘せしながら計画を進めている。

< 次頁に続く >

(図表3) 中長期的な視点に立って設備投資を着実に進めている事例 (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
10	金融機関 (静岡)	<b>従来よりも長い時間軸を意識した投資案件の相談が増加</b> 設備投資の相談件数は前年比増加。経営者からの相談内容をみると、人手不足が将来的に一段と深刻化することを見越して、従来よりも長い時間軸の投資に関する案件が増加している。

(図表4) 手元資金の活用により投資を積極化する事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
11	小売 (本店)	<b>手元資金が増加するもと、収益力の強化に向けて、新規事業の展開を検討</b> 価格転嫁が進むもと、手元資金が増え始めている。こうした資金の活用方法として、将来の収益強化に向け、食品スーパー事業とシナジーが見込める飲食店事業の展開を検討している。
12	輸送用 機械 (松本)	<b>財務余力がある今、ベンチャー企業への投資などを通じ研究開発を行う</b> 内燃機関部品が主力製品のため、EVシフトによる受注の大幅な減少を危惧している。財務余力がある今のうちに、当社の事業とシナジーが見込めるベンチャー企業への投資などを通じて、新規事業に向けた研究開発を行う。
13	対事業所 サービス (本店)	<b>スタートアップを買収して先端技術の研究開発を進める動きがみられる</b> 資本効率を意識したM&Aが増えている。最近では、先端技術を取り込むためにスタートアップを買収し、研究開発を進める企業や、仕入先を内製化してコストメリットを得つつ、自社の新製品開発を積極化する企業もみられる。

一方で、地域企業からは、以下のような設備投資を下押しするリスクや制約も聞かれた。まず、①各国の通商政策の影響による不確実性や企業収益の悪化を指摘する声が聞かれた。この点、現時点では目立った下振れは確認されなかった一方、先行きの影響顕在化を懸念する声が聞かれた。また、②店舗・設備の稼働人材などの不足を指摘する声があった。さらに、③建設業の人手不足や資材価格高騰などを受けた建設費の上昇による投資採算の悪化を指摘する声があった。加えて、人件費をはじめとした様々なコストが上昇し続けるもとで、投資の費用対効果をより慎重に見極めて、案件を絞り込む動きもみられた。このほか、④自社の財務面の制約や過去の経済ショックの経験などから、投資に慎重な姿勢を示す声も聞かれた。

(図表5) 設備投資を下押しリスク・制約 (通商政策関連) に関する声

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
14	建設 (仙台)	<b>各国の通商政策の影響を受けた投資の先送りは今のところみられない</b> 米国の通商政策の影響から、当社取引先の製造業者の一部では収益が悪化しているものの、今のところ投資計画の先送り・中止はみられていない。

< 次頁に続く >

(図表5) 設備投資を下押しリスク・制約(通商政策関連)に関する声(続き)

事例番号	業種(支店等)	企業等から聞かれた声
15	輸送用機械(広島)	<b>各国の通商政策の影響を受けた企業収益の悪化から投資を見送り</b> 米国の通商政策の影響を受けた納入先の減産により、当社の収益が悪化していることから、不急の投資案件を見送ることとした。
16	卸売(松本)	<b>各国の通商施策の影響で納入先の投資スタンスが慎重化することを懸念</b> 各国の通商政策の影響を受けて、内外需要の停滞や関税コスト負担から、今後、当社製品納入先の収益が悪化することで、投資スタンスが慎重化することを懸念している。
17	金属製品(本店)	<b>米国での生産は効率面などに課題があり、日本での投資を優先</b> 米国市場は魅力的だが、賃金が高く、人材の定着率が低いほか、生産ラインの停止がしばしば発生するなど生産効率にも課題があるため、日本から米国への生産シフトは考えておらず、引き続き国内拠点での投資を進める。

(図表6) 設備投資を下押しリスク・制約(通商政策関連以外)に関する声

事例番号	業種(支店等)	企業等から聞かれた声
18	飲食(那覇)	<b>店舗人員の不足により新規出店を躊躇</b> 新規出店を進めたいが、配置する人材の確保が困難化している。新店舗をオープンしても、投資費用の回収に加え、人件費なども賄える収益が見込めるか不透明感が強いいため、投資を前に進めることが難しい。
19	宿泊(秋田)	<b>経営人材の不足から、施設の新設ができない</b> インバウンド客が増加しているため施設を新設して事業を拡大したいが、将来の経営人材がおらず躊躇している。背景には、長らく計画的に後継者の育成を行ってこなかったことがあげられる。
20	小売(前橋)	<b>投資自体は継続しているが、建設業の人手不足等から計画を見直した</b> 投資自体は継続しているが、建設会社の作業員不足による工期の長期化や、建設費用の上昇を受けて、計画の一部を見直した。
21	電気・ガス(長崎)	<b>建設費用等の上昇による投資採算の悪化から案件を絞り込み</b> 建設費用等の上昇を受け、老朽設備を更新する際の投資内容を見直した。先行き、世帯数の減少などから販売量の減少が見込まれるため、安全に関わる投資を除いては、投資効率の低い案件を取りやめる。
22	運輸(福岡)	<b>建設費用の大幅な上振れを受けて投資計画を撤回</b> 数年前に動き出した案件の建設費用が当初計画よりも大幅に高騰することが見込まれたため、計画を撤回した。
23	業界団体(松本)	<b>コロナ禍を経て財務余力が低下したことから新規投資に踏み切れない</b> 会員企業の宿泊施設は、観光需要が回復するもとで全体的に業績が好調だが、それでも投資に消極的な先がみられる。コロナ禍を経て財務面が厳しく、老朽化設備の更新投資に踏み切れない先や、経営者の中には自身の代での廃業を視野に入れて修繕等の最低限の投資すら行わない先もある。

&lt; 次頁に続く &gt;

(図表6) 設備投資を下押すリスク・制約(通商政策関連以外)に関する声(続き)

事例番号	業種(支店等)	企業等から聞かれた声
24	その他製造業(金沢)	<b>成長期待はあるものの、投資失敗へのおそれから大規模投資を躊躇</b> 大手自動車メーカーから、当社の強みであるコーティング技術を応用できる共同開発の話を受けている。もっとも、より安価な代替技術の開発や、競合先の出現といったリスクを意識すると、大型投資に踏み切れない。
25	経済団体(松本)	<b>リーマンショックなど過去の苦い経験から慎重な投資判断が継続</b> 小規模企業の中には、リーマンショックなどの過去の経済ショックの経験を踏まえ、設備投資に慎重な企業がみられる。こうした先では、今後の事業環境の不透明感の高さから、しばらくはマインドの弱さが続くともみている。

### 3. 地域企業の設備投資を巡る最近の変化

最近の特徴的な変化として、直面する人手不足や各種コスト上昇といった環境変化が企業経営上の制約を強めていることに対応するため、設備投資を積極化する動きがみられている。

具体的には、(1) 人手不足が深刻化するもと、労働の代替として、設備投資を拡大する動きがみられているほか、(2) 広範な事業コストが上昇し続けるもとでも、一定の収益を確保できることを目指して、合理化投資を拡大する動きや、生産性向上への投資を拡大する動きもみられている。人手不足や事業コスト上昇といった経営環境の変化への対応の必要性が増すもとで、中長期的に事業基盤を強化するための投資は、従来に比べ優先度が高まってきている。さらに、こうした経営環境に直面するもと、投資の実行にあたり、(3) 持続的な投資費用の上昇や将来の収益確保・需要拡大を見据え、投資判断を積極化する動きもみられている。以下では、(1)～(3)について、企業のスタンスや考え方等をより具体的に整理していく。

#### (1) 深刻化する人手不足への対応としての投資拡大

地域企業では、幅広い業種で人手不足感が高まっており、製商品・サービスの製造・販売・提供を行う事業活動への制約が意識されている。また、熟練従業員の高齢化が進み、退職者数が増えるもとで、そうした人材の経験・技能などに依存していた業務の維持が困難化してきているとの声も聞かれた。

このように労働力の不足が量・質の両面で深刻化するもとでも、経営基盤を安定化し、事業を発展させていくため、AI等のデジタル技術の活用

を含めて省人化投資を進めている企業が多くみられた。

(図表 7) 深刻化する人手不足が事業活動に与える影響

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
26	小売 (青森)	<b>店舗運営人員の不足が新規出店の制約となっている</b> 新規出店に必要な人員の確保が困難なことから、足もとでは新規出店を抑制し、既存店の改装投資にとどめている。
27	運輸 (広島)	<b>ドライバーの労働時間を削減するため、効率化に向けた投資が必要</b> ドライバーの労働時間を削減するため、輸送効率の改善に資する投資の必要性が高まっている。
28	建設 (新潟)	<b>熟練職人の高齢化・退職に対応するため、技術継承にも資する省人化が必要</b> 地方では熟練職人の高齢化等から、建設会社間の人材の取り合いが激しく、廃業も相次いでいる。今後、AIに職人の技術を学習させるなど、省人化につながる投資を通じて職人に依存し過ぎない体制を目指していく。

(図表 8) AI等のデジタル技術の活用を含めて省人化投資を進める事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
29	飲食 (仙台)	<b>デジタル技術の活用により業務効率化と省人化を両立</b> 人材獲得競争の激化を受けて、効率化・省人化投資を積極的に推進している。足もとでは、自動配膳ロボットやQRコード注文システムの導入を進め、ホールスタッフの業務効率化と必要人員数の削減に取り組んでいる。
30	宿泊 (福岡)	<b>省人化投資で業務の必要人員を半減</b> 適正人員の確保が難しくなっているため、省人化投資に注力し、自動チェックイン・アウト機を導入。加えて、アプリ・システムの開発・導入による予約業務などの効率化で、夜間業務の人員が半減できる見込み。
31	業界団体 (函館)	<b>趨勢的な就労者の減少に対応するためデジタル関連投資を推進</b> 農業分野での新規就労者が趨勢的に減少する中、当地の農家では生産能力を維持すべく、GPS機能付きの自動操舵トラクターやビニールハウスの温度管理システムの導入など、スマート農業化を進めている。
32	農林 水産業 (鹿児島)	<b>デジタル技術の活用により、経験が浅い少数の人員でも事業を運営</b> 賃上げしても人材確保が難しく、恒常的に人手不足感が強い。デジタル投資として、AIを用いた牛の健康状態などを管理するシステムの導入により、経験が浅い少数の従業員でも、多くの牛が飼育できている。
33	食料品 (長崎)	<b>AIを用いた検品システムを導入し、将来的には完全無人化を目指す</b> これまで人の目で果物を選別していたが、人手不足や人件費高騰の流れは続くとの判断から、AIを使った選果・検品システムを新たに導入する。先行きもAI機器の導入を進め、完全無人化に向けて自動化投資を進める。
34	その他 製造業 (下関)	<b>人手不足への対応として無人工場を新設</b> 少子高齢化を受けた労働力人口の減少を見越し、部品の生産・加工を行う無人化工場を新設。

このほかにも、こうした省人化に対する投資意識が高まっている背景と

して、以下の3点があげられる。まず、今後の人口動態等を踏まえ①人手不足が中長期的にみてより深刻化していく見通しのもとで、採用活動等による人材の確保だけでは、人手不足の解消が見込みにくいとの考えが広がっていることがある。

加えて、②省人化につながる設備・サービスが多様化しており、地域企業において利活用しやすくなってきていることがある。

さらに、③人手不足が社会全体の課題として認識されつつあるもと、人手による丁寧なサービスが当たり前であった社会に、省人化されたサービス等が浸透し始めていることも影響している。

(図表9) 人手不足の解消が中長期的にも見込みにくいとの見方の広がり

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
35	輸送用機械 (松江)	<b>人口減少により人手不足の解消が先行きも見込みにくい</b> 外国人材の活用を進めているが、人口減少による先行きの人手不足のさらなる深刻化を懸念しており、自動搬入装置の導入等の省力化投資を積極的に進めている。
36	食料品 (福島)	<b>人口動態を踏まえれば将来的な人手不足は不可避</b> 足もと人手は充足しているものの、当地の趨勢的な人口減少を受けた入社希望者の減少や、従業員の高齢化に伴う退職者の増加から将来的な人手不足が見込まれており、省人化投資を積極化している。

(図表10) 省人化につながる設備・サービスの多様化

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
37	業界団体 (松山)	<b>技術進歩を受けた省人化投資の普及</b> 農作業の省人化に取り組んでおり、以前はドローンによる農薬散布は農薬の付着率が低いとして普及が進まなかったが、最近の実証実験では想定以上に農薬の付着率が高いという結果が得られ、導入が加速している。
38	建設 (長崎)	<b>技術進歩や活用コストの低減がデジタル投資を後押し</b> 企業規模の拡大にあわせた効率化が必要不可欠との考えから、デジタル投資を積極化している。今後も新技術の開発やコストの低減が見込まれる中で、さらなる業務の効率化が期待できるため、積極的な投資を続ける方針。

(図表11) 省人化されたサービス等の社会への浸透

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
39	小売 (本店)	<b>深刻な人手不足への理解が広がり、自動化サービス利用のハードルが低下</b> 消費者がサービス関連の人手不足の深刻さを理解し始めているほか、省人化されたサービスにも慣れてきており、昨年導入したセミセルフレジへの批判はない。このため、フルセルフ化が可能かどうか検討を開始した。

<次頁に続く>

(図表11) 省人化されたサービス等の社会への浸透 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
40	医療・ 福祉 (松山)	<b>労働集約型のサービスにおいてもロボットの活用が浸透</b> 夜間の見守りセンサーの導入や、高齢者の話し相手に「おしゃべりロボット」を活用するなど、省人化投資やデジタル投資を進めている。性能向上もあり、入所者の反応が増えるなど、想像以上の効果がみられている。
41	宿泊 (本店)	<b>顧客が求めるサービスに応じて自動化設備を使い分け</b> 早さを求める顧客が多いビジネスホテルでは、自動チェックイン機の配備を進め、フロント人員を削減している。ラグジュアリーホテルなどでは、顧客接点維持のため、チェックインを対面で行う一方、管理事務は積極的に省人化するなど、顧客が求めるサービスに応じた省人化投資を進めている。

## (2) 広範な事業コスト上昇のもとでの収益確保に向けた投資拡大

地域企業では、上述した人手不足感の強さに加え、最低賃金の引き上げペースの加速、近年の物価上昇などを踏まえ、賃上げの動きが広がっている。また、人件費が上昇するもと、企業間の財・サービス価格への転嫁も進んでおり、原材料費だけでなく、物流費用や外部委託費用なども含め、企業の事業活動に必要なコストが幅広く上昇し続けている。

こうした経営環境の大きな変化に対し、多くの地域企業が、経営を合理化し、事業活動における効率性や収益性を高める必要性を意識している。さらには、従来の収益構造・ビジネスモデルの転換が必要になってきているとの指摘も聞かれた。

(図表12) 人件費・物流費用なども含めた広範な事業コストの上昇

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
42	対個人 サービス (本店)	<b>最低賃金上昇による人件費増加に対応すべく、店舗運営の効率化を進める</b> 最低賃金引き上げ等から賃上げを進めている。人件費増加への対応として、価格転嫁に加え、店舗の稼働率を引き上げるための効率化投資を実施。
43	卸売 (函館)	<b>物流費用の上昇などを受けて配送の効率化に向けた投資が必要</b> 燃料費や人件費の上昇に伴う物流費用の上昇への対応や、トラック運転手の労働時間削減を進めるため、配送の効率化に向けた投資が必要。

(図表13) 経営合理化やビジネスモデル転換の必要性を指摘する声

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
44	輸送用 機械 (仙台)	<b>労務費の上昇に対応するには生産性向上投資が不可欠</b> 物価上昇が続くもと親会社から投資費用の削減要請を受けている。もっとも、労務費の上昇に対応するには生産性向上投資が不可欠であり、投資規模を縮小させる考えはない。

< 次頁に続く >

(図表13) 経営合理化やビジネスモデル転換の必要性を指摘する声 (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
45	小売 (青森)	<b>コストが上昇するもと、従来と異なる店舗形態による新規出店が必要</b> 従来は広域からの集客が見込める大型店舗を積極的に出店してきたが、人件費や光熱費等の上昇により店舗運営費用が膨らんでおり、先行きもコスト上昇が見込まれる。今後の出店では投資効果の十分な検討が必要である。
46	経済団体 (福岡)	<b>会員企業はコスト上昇など経営環境の変化に対応した投資が必要</b> 会員企業の主な経営課題は、人件費などのコスト上昇への対応。事業の継続に向けて、こうした課題に対応するための投資が必要になってきている。

このような問題意識のもと、地域企業では一定の収益を確保できることを目指して、以下のような設備投資を拡大する動きがみられている。まず、コスト最適化や設備等の稼働効率の改善など効率性・収益性の向上につながる合理化投資を実施する動きが一段と広がっている。また、コスト削減にとどまらず、従業員一人当たりの生産性・収益性の改善も目指した生産性向上投資に取り組む動きがみられている。さらに、収益構造を改善させるため、事業ポートフォリオを転換する投資もみられている。その際、一部の企業では、M & Aを活用して人材確保や設備統合を行ったうえで収益確保につながる投資を行う動きもみられている。

(図表14) 効率性・収益性の改善に資する合理化投資を進める事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
47	食料品 (札幌)	<b>中長期的な経費削減効果を見込んで、在庫管理を内製化</b> 従来は近隣の倉庫を借りて、在庫管理を外注していたが、委託管理料の高騰を受け、中長期的な経費削減効果を見込んで、自社倉庫を新設した。
48	飲食 (京都)	<b>新規出店に加えて、既存店舗の収益性改善に資する合理化投資を実施</b> 中長期的には現在より約4割増の店舗体制を目指して、積極的に新規出店を進めている。これと同時に、既存店舗の収益性を改善するため、客席稼働率や厨房の生産性向上に向けた、既存店舗の改修を積極的に進めている。
49	卸売 (神戸)	<b>賃借料の削減に加えて、効率的な物流の実現によるコスト最適化も見込む</b> 現在は物流施設を複数賃借しているが、先行き物流量が着実に増加することが見込まれるため、自社の物流拠点を新設する。賃料の削減に加えて、効率的な物流を実現することで、相応の経費削減効果を見込む。

(図表15) 収益力強化にもつながる生産性向上投資を進める事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
50	宿泊 (下関)	<b>高付加価値化と効率化を実現する投資を実施</b> 高付加価値化と人手不足緩和を目的とした設備投資を継続的に行う方針。例えば、客室を和室から露天風呂付の洋室へリニューアルすることで、布団敷き業務を削減しつつ、高級化も進めている。
51	小売 (札幌)	<b>人件費が上昇するもと、従業員の販売活動・作業を効率化する投資を積極化</b> 最低賃金引き上げへの対応や人材確保に向けて賃上げするものの、総人件費の増加を抑制するべく、省人化投資やITツールの導入に加え、マルチタスク化も行い、従業員の販売活動・作業などの効率を向上させている。
52	金属製品 (本店)	<b>アプリの導入により設備点検に要する時間を短縮、稼働率改善にも寄与</b> 設備の異常を検知するアプリを導入し、日々の設備点検に要する時間を短縮。また、摩耗が進んだ部品を適切なタイミングで交換できるようになったため、設備の故障が減っており、設備稼働率の改善にもつながっている。

(図表16) 収益構造の改善に向けた投資を進める事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
53	対個人 サービス (本店)	<b>事業コストの上昇に対処するため、新ブランドを立ち上げ売上拡大を図る</b> 各種コストや人件費の上昇に対処するためには、店舗網を拡大し売上を増加させていくことが最重要。そうした中、既存ブランドの店舗拡大余地が小さくなってきたため、新ブランドを立ち上げ、出店を強化している。
54	小売 (本店)	<b>コストが上昇する中で、店舗イメージの刷新投資により収益拡大を目指す</b> コスト上昇に対して価格転嫁が十分に追い付いていない。新たな顧客層の開拓による収益拡大でこうしたコストを吸収するため、従来の店舗イメージを刷新する改装投資を進めていく。

(図表17) M &amp; Aを活用したうえで収益確保につながる投資を行う事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
55	対個人 サービス (本店)	<b>M &amp; A等で拡大した店舗のリニューアル投資を通じて収益確保を目指す</b> 最低賃金の上昇等を受けて値上げを進めているものの、価格水準が切り上がっており、さらなる値上げの難易度が増している。労働集約型の産業であり、コスト削減余地も乏しいため、値上げの機会をうかがいつつ、M & A等で取得した店舗のリニューアルを通じて、コスト上昇を吸収する考え。
56	小売 (札幌)	<b>DXの推進により確保した人材をM &amp; Aで取得した店舗で有効活用</b> DXを推進する投資に利益の30%相当を振り向けて業務量を約2割削減。あわせて人材不足に陥っていた同業他社を買収し、グループ全体の人的配置を最適化。加えて、店舗の改装も進めており、収益力が大きく改善した。

&lt; 次頁に続く &gt;

(図表17) M & Aを活用したうえで収益確保につながる投資を行う事例 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
57	運輸 (松本)	<b>M &amp; A等も活用しながら、将来的な収益の柱を育成するための投資を実施</b> 人手の確保を前提としたビジネスモデルからの転換を見据え、自動運転やドローンによる無人配送サービスなど、長期的な視点の投資案件を進めていく。また、M & Aも活用して新規事業などを立ち上げ、積極的に投資を行っていくことで高付加価値化を図っていく方針。

こうした合理化・生産性向上などを目的とした投資がより重要視されている背景として、以下の3点があげられる。まず、①事業活動に必要なコストが先行きも広範かつ持続的に上昇していくとの見方が広がっている点がある。特に地域企業からは、最低賃金が今後も上昇し続ける可能性を意識する声が多く聞かれた。

また、②施設・設備等のビンテージが上昇するもとの、老朽化による効率性・収益性の低下が無視できなくなってきた点もある。地域企業の施設や工場、設備などは、高度成長期などに建設・導入されたものが少なくなく、老朽化に伴う弊害が目立ってきているとの声が多く聞かれた。

さらに、③製商品・サービスのサプライチェーン全体の最適化にも目が向き始めた点がある。地域企業では、個々の対応に限界があるもと、統合や連携による効率化・合理化への意識が高まっているとの声も聞かれた。

(図表18) 事業コストが広範かつ持続的に上昇するとの見方の広がり

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
58	化学 (下関)	<b>資材価格や人件費などのコスト上昇は先行きも継続する</b> 最近では資材価格や人件費などの大幅な上昇が続き、設備投資額の上方修正を繰り返しており、先行きも増額が見込まれる。
59	繊維 (松江)	<b>最低賃金の引き上げなどによる人件費上昇に対応して省力化投資を実施</b> 最低賃金引き上げなどもあって、近年、賃上げを進めている。人件費が上昇しており、コスト削減の観点から、経営体力に余裕がある今のうちに省力化投資を実施した。

(図表19) 施設・設備等の老朽化による効率性・収益性の低下

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
60	宿泊 (福岡)	<b>施設内の設備不具合が増えており、投資は老朽化対応を中心に進める必要</b> 開業から25年以上が経ち、施設内の各所で設備の不具合が発生しているため、投資は老朽化に対応する維持更新を中心に進める必要がある。

< 次頁に続く >

(図表19) 施設・設備等の老朽化による効率性・収益性の低下 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
61	食料品 (釧路)	<b>老朽化した設備の故障による生産活動への影響が小さくない</b> 設備の老朽化が進み、故障による稼働停止など、生産活動に影響がみられていることから、40年振りに大規模投資を行う予定。あわせて、効率化・省人化投資を進め、人手不足にも対応できる生産体制を整える方針。
62	食料品 (仙台)	<b>老朽化した生産ラインが非効率なため工場移転など抜本的な対応が必要</b> 築50年ほどの工場は老朽化が進み、生産能力増強のたびに増築を繰り返した結果、生産ラインの動線が非効率な状態になっている。これを抜本的に解決するため、現在は新たな土地を探し、工場の新設移転を計画している。
63	業務用 機械 (金沢)	<b>社長交代を機に老朽化設備の更新を進めている</b> 先代経営者が設備を長く大事に使用したため、多くの設備のベンテージが高まっている。社長交代を機に最新設備へ段階的に入れ替えているが、残存する旧型設備が生産水準引き上げのボトルネックとなり、最新設備の効果が発揮されない。今後は全体最適を意識して大規模な設備更新を行う。

(図表20) 製商品・サービスのサプライチェーン全体の最適化意識の高まり

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
64	運輸 (北九州)	<b>外部委託先を確保できず機会損失が発生しており、内製化等の対応が必要</b> 運搬作業を委託する他社への外注費用が増加しているほか、委託業者が確保できず機会損失が発生するケースが散見されることを踏まえ、運搬作業の内製化を推進する方針。今後数年かけて、運搬用トラックを増車する。
65	医療・ 福祉 (松本)	<b>コスト上昇や人材不足に対応するためには水平・垂直統合が有力な手段</b> コスト高による採算悪化から経営の効率化が急務。同業者や福祉関連の委託先を買収し、スケールメリットの獲得や業務の内製化を進めている。建設費用の上昇や人材の採用難を克服するためにも買収のメリットは大きい。
66	電気機械 (仙台)	<b>自社単独では難しい業務の自動化に向けグループ内のDX人材を活用</b> 人手不足感が強まる中、DXは喫緊の課題となっている。当社単体でDX人材を確保するのは難しいため、グループ企業間で連携しながらシステム開発を行い、手書きしていた各種業務データが自動管理できるようになった。
67	繊維 (長崎)	<b>自社の設備導入だけでは生産性向上効果が乏しく、異業種との連携も必要</b> 在庫管理や設計部門等を中心にデジタル投資を進めているが、手作業が多い製造現場では、十分な生産性向上の効果が得られない。今後は異業種とも交流して、製造現場におけるオペレーションのノウハウを得ていきたい。

### (3) 持続的な投資費用の上昇や将来の収益確保・需要拡大を見据えた投資判断の積極化

このように人手不足やコスト上昇などの経営課題に直面するもと、このところ投資の実行可否を決める判断にも変化がうかがわれる。

従来、建設費など投資費用が上昇した場合、将来の投資費用の下落を期

待し、投資の様子見や先送りといった投資判断を行うことが少なくなかった。しかしながら、今回のヒアリングでは、建設費などの投資費用の上昇が先行きも続くことを見越し、むしろ投資判断を前傾化する動きがみられている。

また、ここ数年、差別化・高付加価値化された製商品・サービスを扱う一部の企業では、価格転嫁の実現という体験を積み重ねてきた。これを踏まえ、投資判断において、投資費用等が上昇しても、将来の値上げによる収益確保や需要拡大を見据え、これまでよりも投資判断を積極化する動きがみられている。

(図表21) 建設費など投資費用の上昇を受けた慎重な投資判断に関する声

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
68	電気・ ガス (大阪)	<b>先行きも投資費用の上昇が見込まれるも、投資計画は縮小傾向</b> 先行きも建設資材の調達費用が上昇していく一方、価格転嫁を何度も行うのは難しく、利益の悪化が見込まれる。このため、投資計画を縮小している。
69	食料品 (福岡)	<b>投資費用が落ち着くことを期待して、工場新設を一旦様子見</b> 既存工場を集約した大規模工場の新設を計画していたが、建設費用が計画策定時から1.5倍になると分かり一旦様子見。建設費が落ち着かなければ、現在の計画よりも生産ライン数を絞るなど、投資規模の縮小を検討する。

(図表22) 投資費用の持続的上昇を見越した投資判断の前傾化に関する事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
70	宿泊 (仙台)	<b>投資費用の上昇を見据えて当初計画どおり投資を進める</b> 労務費の上昇や資材高の影響で、建設費用は当初計画を大きく上回っている。今後さらに建設費用の上昇が進むことを見据え「今が好機」と判断し、投資の規模縮小や計画変更は行わず、当初方針に沿って投資を進めている。
71	電気機械 (熊本)	<b>先行きの投資費用の上昇を意識して設備投資を決断</b> 足もとの当社製品の需要に鑑みると、新工場建設の中断・先送りもあり得たが、各種物価や人件費の上昇により投資費用が上昇し続けているため、工場建屋の建設だけは今着手した方が費用面で得策と考え、建設に着手した。
72	卸売 (北九州)	<b>投資費用の上昇が今後も継続することを見越して、投資判断を前倒し</b> 建設業界の人手不足等による工期長期化や各種コストアップが今後も継続することを見越して、2～3年後に予定していた本社敷地内の駐車場整備を今期に前倒しで実施することにした。

(図表23) 値上げによる将来の収益確保や需要拡大を見据えた投資判断の積極化に関する事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
73	建設 (那覇)	<b>将来の値上げによる収益確保を見据えた投資判断の広がり</b> 設備投資を検討する顧客企業では、先行きも投資費用の上昇が見込まれる中で、自社の販売価格の引き上げを通じて将来の収益確保が見据えられるようになってきたことから、投資を積極化する先も徐々に出てきている。
74	飲食 (福岡)	<b>値上げを通じた収益改善により投資費用の上昇に対応し、新規出店を継続</b> 新規出店費用はコロナ禍前の1.5～2倍に上昇し、テナント賃料も地価と同様に上昇傾向にあるが、値上げを通じた収益改善で投資費用の上昇に対応できている。投資スタンスに影響はなく、今後も観光客が多いエリアへのドミナント戦略を展開するもとの、積極的な新規出店を継続していく。
75	運輸 (新潟)	<b>価格転嫁の進捗から事業計画が上向き、投資が可能となっている</b> 運賃への価格転嫁の進捗により収益が改善していることから、営業用車両の更新等をまとめて実施する計画。
76	飲食 (高知)	<b>経済規模が縮小するもとも、差別化できれば事業の継続・投資は可能</b> 少子高齢化・人口減少が続くと想定されるもとも、ブランド力や商品力で差別化できれば、事業の継続・拡大は可能。先行きも付加価値向上を図り、適地の確保や投資費用等の条件もみながら、新規出店を進めていく。
77	食料品 (大分)	<b>金融機関の前向きな支援が投資判断を後押し</b> 能力増強投資を検討しているが、価格転嫁が難航しており、投資実施後の収益見通しが想定を下回るリスクを意識。もっとも、従来よりも金融機関の融資姿勢が緩和し、経営支援も手厚いため、投資を前向きに検討している。

#### 4. おわりに

これまでみてきたように、地域企業は、様々な下押しのリスクや制約などがありつつも、企業収益が高水準を維持するもと、中長期的な視点に立って設備投資を着実に進めている。これまでのような需要拡大・成長期待への対応など事業の成長のための投資を拡大しているだけではなく、人手不足やコスト上昇など、最近の経営環境の変化に対応し、事業基盤を強化するための投資を積極的に行っている。投資の中身をみると、老朽化した設備等の大規模更新に加え、ビジネスモデルの抜本的な見直しも意識されている。また、人手不足やコスト上昇の定着を見据えて、投資を検討・実施する動きもみられている。

こうした動きは、地域企業が、人手不足という労働供給の制約を受けるもと、長年続いた賃金・物価が上がりにくいことを前提とした慣行や考え方が変化し、前向きな企業の投資行動が増えていることを示唆している。今後、こうした経営環境の変化にどの程度適応していけるかが、先行きの成長を左右すると考えられる。このため、様々な組織・金融機関などが地

域企業を適切に支援することも重要である。本稿で採り上げた投資が広がることで、製商品・サービスに新たな価値を付加していけば、地域企業の持続的な成長につながるだけでなく、地域経済にとってプラスに作用することが期待できる。

一方で、各国の通商政策を受けた海外経済の影響次第では、地域企業の設備投資の増勢が鈍化する可能性がある。

日本銀行としては、引き続き、労働供給制約や物価情勢などの経営環境が変化するもとの、地域企業がどのように行動を変容させるのか、丹念に点検していきたい。

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	URL
北海道	釧路支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html">https://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html</a>
	札幌支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html">https://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html</a>
	函館支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html">https://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html</a>
東北	青森支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/aomori/index.html">https://www3.boj.or.jp/aomori/index.html</a>
	秋田支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/akita/index.html">https://www3.boj.or.jp/akita/index.html</a>
	仙台支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/sendai/index.html">https://www3.boj.or.jp/sendai/index.html</a>
	福島支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html">https://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html</a>
北陸	金沢支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html">https://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html</a>
関東甲信越	前橋支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html">https://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html</a>
	横浜支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html">https://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html</a>
	新潟支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/niigata/index.html">https://www3.boj.or.jp/niigata/index.html</a>
	甲府支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kofu/index.html">https://www3.boj.or.jp/kofu/index.html</a>
	松本支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html">https://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html</a>
東海	静岡支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html">https://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html</a>
	名古屋支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html">https://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html</a>
近畿	京都支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html">https://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html</a>
	大阪支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/osaka/index.html">https://www3.boj.or.jp/osaka/index.html</a>
	神戸支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kobe/index.html">https://www3.boj.or.jp/kobe/index.html</a>
中国	岡山支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/okayama/index.html">https://www3.boj.or.jp/okayama/index.html</a>
	広島支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html">https://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html</a>
	松江支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/matsue/index.html">https://www3.boj.or.jp/matsue/index.html</a>
	下関支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html">https://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html</a>
四国	高松支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html">https://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html</a>
	松山支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html">https://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html</a>
	高知支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kochi/index.html">https://www3.boj.or.jp/kochi/index.html</a>
九州・沖縄	北九州支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html">https://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html</a>
	福岡支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html">https://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html</a>
	大分支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/oita/index.html">https://www3.boj.or.jp/oita/index.html</a>
	長崎支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html">https://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html</a>
	熊本支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html">https://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html</a>
	鹿児島支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html">https://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html</a>
	那覇支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/naha/index.html">https://www3.boj.or.jp/naha/index.html</a>
本店（地域経済報告）		<a href="https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm">https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm</a>