

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

<概要版>

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。

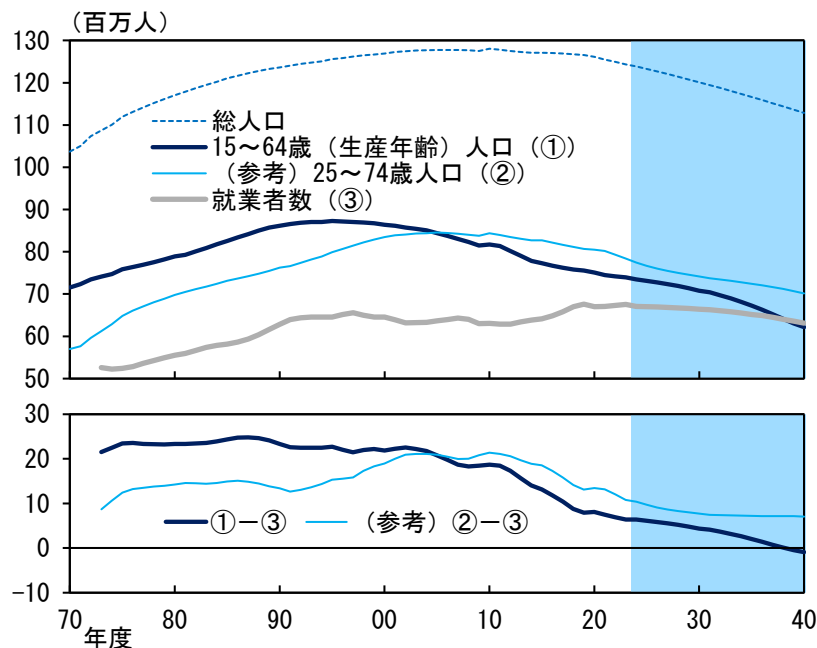
1. はじめに
2. 地域の企業が直面する最近の経営課題
3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略
 - (1) A I 等のデジタル技術活用の広がり
 - (2) 規模拡大を通じた収益強化策からの脱却
 - (3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し
 - (4) 企業をまたぐ経営資源の共用化
4. おわりに

本資料に掲載している企業等の声は、同時に公表しているレポート「本文」から抜粋したものであり、番号も同本文の記載に合わせています。

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。現行の生産年齢人口見通しを踏まえると、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）。
- 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など様々な取り組みを進めているが、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）。

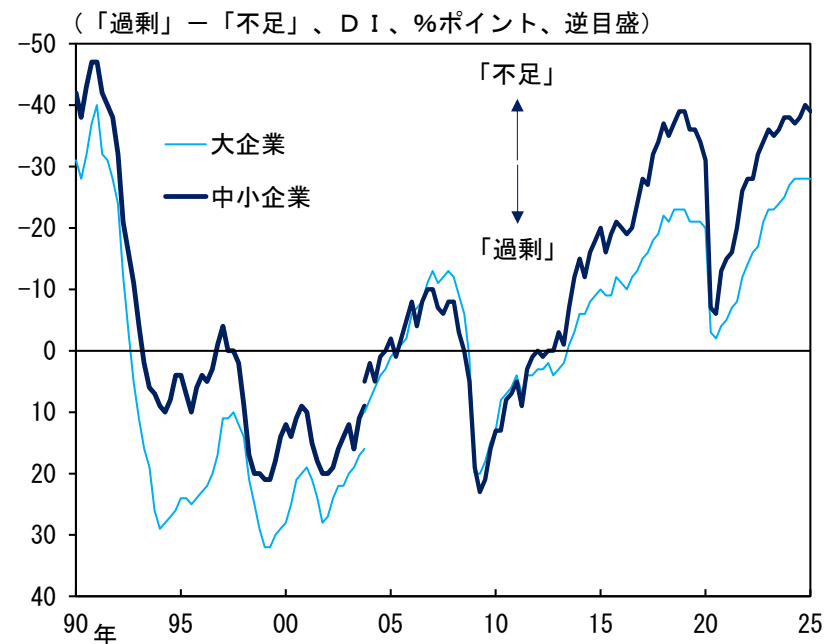
（図表1）人口動態



（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）2003/12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

- 今回、地域の企業にヒアリングした結果、幅広い業種・規模の地域企業では「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（図表3）。

（図表3）人手不足による事業への影響

10：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。

（函館：宿泊・中小）

11：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。

（仙台：運輸・中堅）

14：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。

（名古屋：建設・大）



地域企業

13：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。

（甲府：建設・中小）

15：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。

（本店：小売・中小）

2. 地域の企業が直面する最近の経営課題

- また、賃上げなどの取り組みを進めていても、人材を十分に確保することが難しく、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も多かった（図表4、5）。

（図表4）若年層などの人手不足

（図表5）専門人材の不足

1：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。
（長崎：対事業所サービス・中小）

2：新規採用が困難なため、定年退職者の雇用延長で対応。
（札幌：木材・木製品・中堅）

3：知名度が低いこともあり、新卒採用の目標が大幅未達。
（仙台：卸売・大）

6：調理スタッフの獲得が一段と困難。
（松本：飲食・中小）

7：製造現場の技術者不足が深刻化。
（広島：生産用機械・中小）

8：生成AIでの代替が難しい顧客とのコミュニケーションが必要な営業職の採用が困難。
（長崎：不動産・中小）



地域企業

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

- こうした人手不足感の強まりを受けた対応については、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（図表6）。

（図表6）人手不足対応が投資面等で十分でない背景

16：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。（釧路：食料品・中小）

18：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。
（前橋：小売・中小）



地域企業

17：地方の中小企業にはデジタル人材が不足。
（鹿児島：飲食・中小）

19：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。
（長崎：宿泊・中小）

- もっとも、全体としては、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7、8）。

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(図表7)人手不足感の強まりへの対応が広がっているとの声

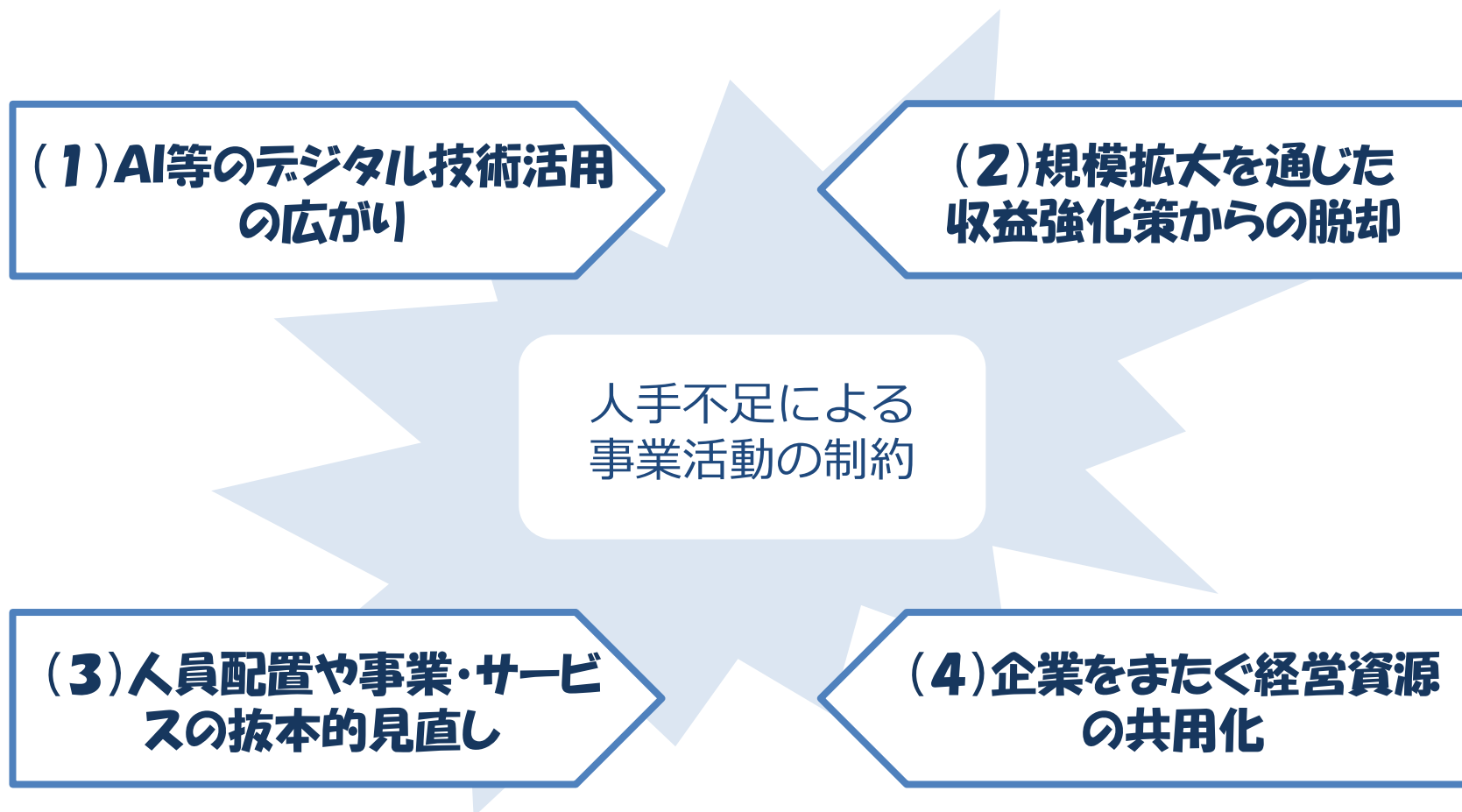
- 23：幅広い業種・規模の企業が利用する基幹システムは、抜本的な見直しに迫られている。各企業とも深刻な人手不足に直面する中、システムの見直しをきっかけに、大企業のみならず、中堅・中小企業にもデジタル投資の動きが広がっている。
(本店：対事業所サービス・大)
- 24：2年ほど前から本格的に開始したDXに関する相談件数が着実に増加しており、デジタル技術を活用した生産性向上に対する企業経営者の意識が高まっているのを感じる。先日開催した中小企業向けAI活用セミナーも盛況であった。
(京都：経済団体)
- 25：中小企業のM&Aはこのところ増加している。M&A案件の目的をみると、売り手側では、企業経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。
(本店：対事業所サービス・中堅)

(図表8)人手不足対応における企業間のばらつき

- 21：人手不足対策をトップイシュー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。
(大分：金融機関)
- 22：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。
(本店：情報通信・中堅)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

- 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は次の4点。



3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(1) AI等のデジタル技術活用の広がり

①労働投入量を一段と節約

例えば…

最近では、技能継承と省人化・自動化をあわせて行うような事例も増えている⇒具体例はP 9

②人員一人当たりの収益力を高める

例えば…

AIなどを活用したデータ分析により収益を最大化する取り組みなどがみられる⇒具体例はP 10

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(1) AI等のデジタル技術活用の広がり

①労働投入量を一段と節約

27: 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。(金沢：化学・中堅)

28: 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。(岡山：食料品・中小)

29: 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。(高松：建設・中小)

32: 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。(福岡：食料品・中小)

33: 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。(新潟：業界団体)

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

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(1) AI等のデジタル技術活用の広がり

② 人員一人当たりの収益力を高める

35： 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。
(福島：運輸・中小)

36：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。
(札幌：飲食・中小)

37： 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。
(那覇：宿泊・中小)

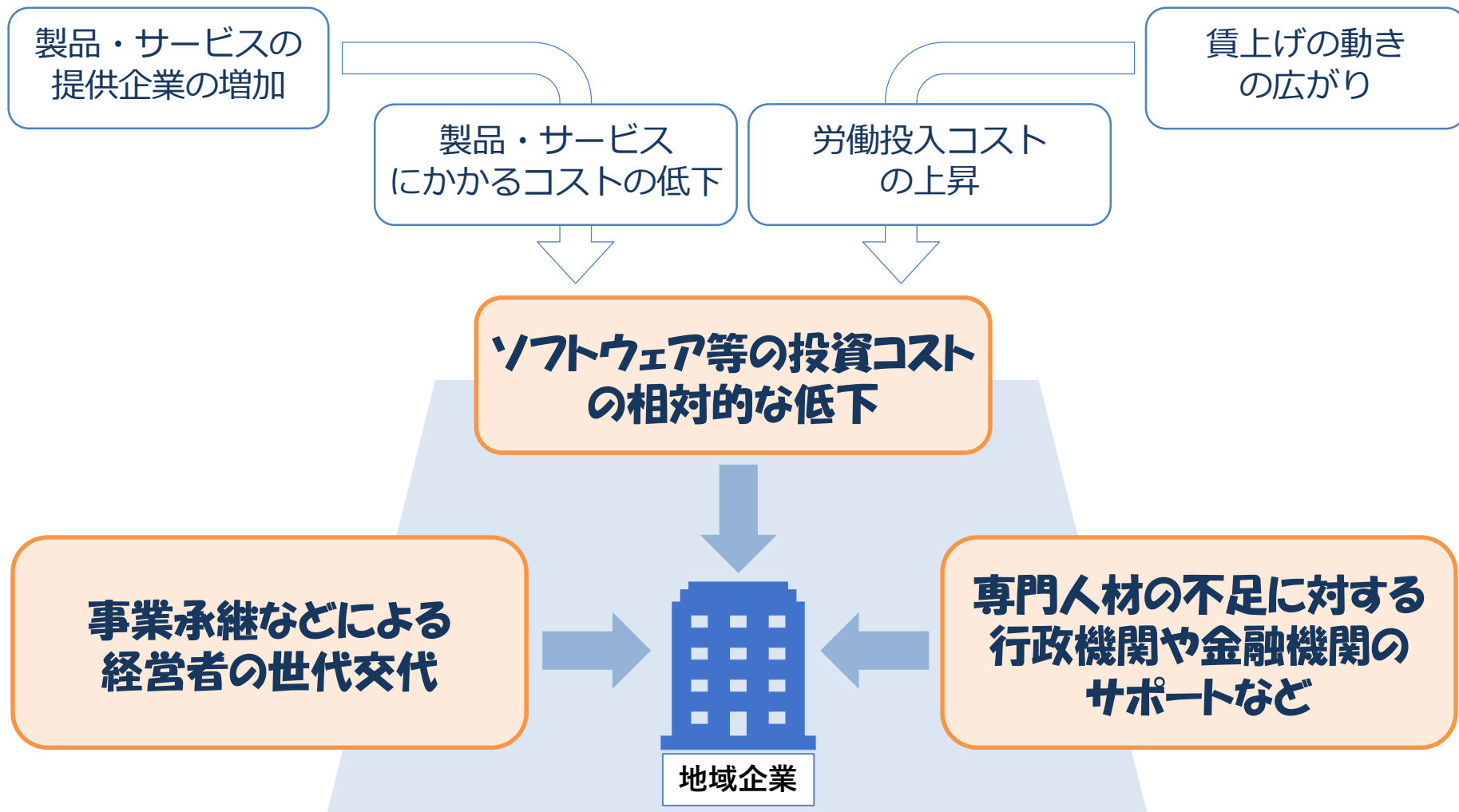
38： 派遣仲介業務システムに生成AIを搭載。これまで受注から契約まで平均1か月強を要していたが、最短1日で契約可能になったほか、顧客からの問い合わせ対応は人間の10倍の速度で処理が可能となり、需要の取りこぼしが大幅に減少。
(神戸：対事業所サービス・大)

40：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。
(神戸：運輸・大)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(1) AI等のデジタル技術活用の広がり

- デジタル技術等の活用が広がっている背景には、①投資コストの相対的な低下、②事業承継などによる経営者の世代交代、③行政機関などのサポートの活用、などがある。



3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(1) AI等のデジタル技術活用の広がり

背景:ソフトウェア等の投資コストの相対的な低下

製品・サービスにかかるコストの低下

42: 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。

(本店: 情報通信・中堅)

労働投入コストの上昇

46: 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。

(仙台: 対事業所サービス・中小)

47: かつては、お菓子のよう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。

(鹿児島: 食料品・中小)

48: 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。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。

(本店: 情報通信・中堅)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(1) A I 等のデジタル技術活用の広がり

背景:事業承継などによる経営者の世代交代

50: 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、D X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。
(高知: 生産用機械・中小)

51: 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。
(松山: 宿泊・中小)

背景:専門人材の不足に対する行政機関や金融機関のサポートなど

53: 企業のD X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V R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。
(前橋: はん用機械・中小)

54: 当社内部に専門人材が不足しており、D X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D X人材を内製化。
(福岡: 食料品・中小)

55: 行政のD X支援プロジェクトを利用し、生成A Iを試験的に活用。生成A I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。
(下関: 金属製品・中小)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(1) AI等のデジタル技術活用の広がり

- ちなみに、デジタル技術の活用ニーズは高くても、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くとする企業も存在（図表9）。

(図表9) デジタル技術の活用に慎重な声

60 : 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。
(静岡：宿泊・中小)

61 : 現行のセルフレジは、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。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。
(大阪：小売・中堅)



地域企業

62 : 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る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。
(本店：飲食・中堅)

63 : 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。
(福島：食料品・中小)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(2) 規模拡大を通じた収益強化策からの脱却

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

例えば…

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で収益増強を図る動きが増えている⇒具体例はP 17

② 人手を要しない新たなビジネスを展開

例えば…

店舗の無人化を図るビジネスなどがみられ始めている⇒具体例はP 17

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(2) 規模拡大を通じた収益強化策からの脱却

- これまでの成長戦略では、店舗拡大による収益増強など労働力の追加投入を伴う事業拡大を図っていく動きが少なくなかった。このところは、人手確保が難しくなるもとで、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10）。

（図表10）規模拡大を通じた収益強化策の限界

64：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。
（福島：飲食・中小）

66：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。
（函館：食料品・中小）

地域企業

65：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。
（釧路：卸売・中小）

68：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。
（広島：対個人サービス・中堅）

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(2) 規模拡大を通じた収益強化策からの脱却

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

69：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、布団敷きの手数料が減り、サービス系の負担軽減につながった。
(下関：宿泊・中小)

70：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付いていない。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。
(那覇：対個人サービス・中小)

② 人手を要しない新たなビジネスを展開

74：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。
(高松：対個人サービス・中堅)

75：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。
(松山：対個人サービス・中小)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し

① 収益性の高い事業への重点的な人員配置

② 低利益率の製商品・サービスの廃止や採算の低い事業からの撤退

③ 他社への事業譲渡を検討・実施

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し

①収益性の高い事業への重点的な人員配置

77: 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。
(松本：情報通信・中堅)

78: 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。
(大分：医療・福祉・中堅)

79: 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。
(本店：対個人サービス・中堅)

②低利益率の製商品・サービスの廃止や採算の低い事業からの撤退

81: 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。
(松江：食料品・中小)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し

② 低利益率の製商品・サービスの廃止や採算の低い事業からの撤退(続き)

82: 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。
(福岡: 運輸・中小)

83: 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。
(青森: 対個人サービス・中小)

84: 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。
(鹿児島: 食料品・中堅)

③ 他社への事業譲渡を検討・実施

87: 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。
(高松: 小売・中小)

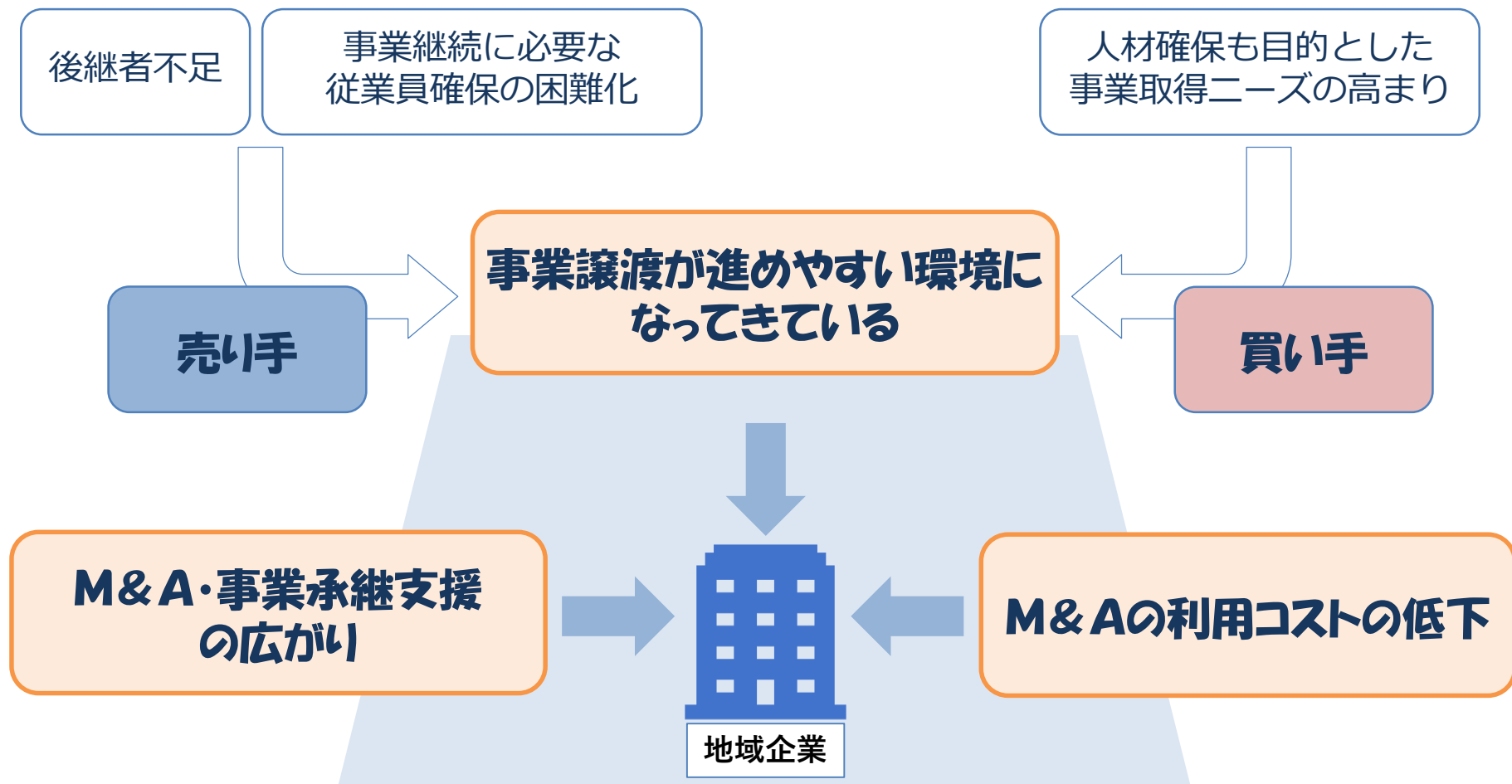
88: 財務に比較的余裕がある中堅・大手の運送会社が、トラック運転手の確保のために中小の運送会社を買収する動きが散見される。
(金沢: 運輸・中小)

89: 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。
(神戸: 小売・中小)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し

- 他社への事業譲渡を検討・実施する動きが広がっている背景としては、①事業譲渡が進めやすい環境になってきていることが考えられるほか、②M & A・事業承継支援の広がり、③M&Aの利用コストの低下、などがある。



3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し

背景:事業譲渡が進めやすい環境になってきている

90: 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。もっとも、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。 (本店:小売・大)

91: 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、決断のハードルが下がっているようだ。 (秋田:金融機関)

背景:M&A・事業承継支援の広がり

92: 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。 (鹿児島:経済団体)

94: 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。 (松山:食料品・中小)

背景:M&Aの利用コストの低下

95: 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。 (本店:対事業所サービス・中小)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(4) 企業をまたぐ経営資源の共用化

① 同業他社と経営資源を共用化し、事業を継続

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
- ✓ 建設業で、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

⇒ 具体例はP 25

② 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

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(4) 企業をまたぐ経営資源の共用化

- 自社の人的資源の最適な再配置等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だが、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も少なくなかった（図表11）。

(図表11)経営資源の共用化に難色を示す声



96：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。

(北九州：小売・中小)

97：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。

(本店：その他製造業・大)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

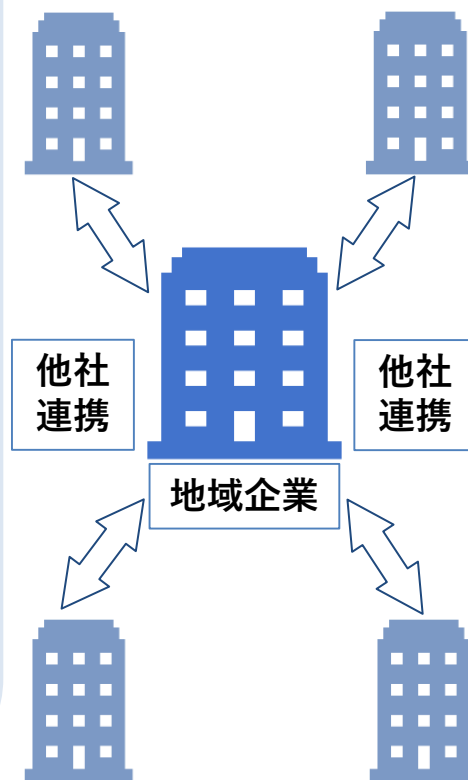
(4) 企業をまたぐ経営資源の共用化

① 同業他社と経営資源を共用化し、事業を継続

運輸

98: 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。
(金沢：運輸・中小)

99: 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。
(那覇：運輸・中小)



宿泊

102: 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。
(松山：宿泊・中小)

建設

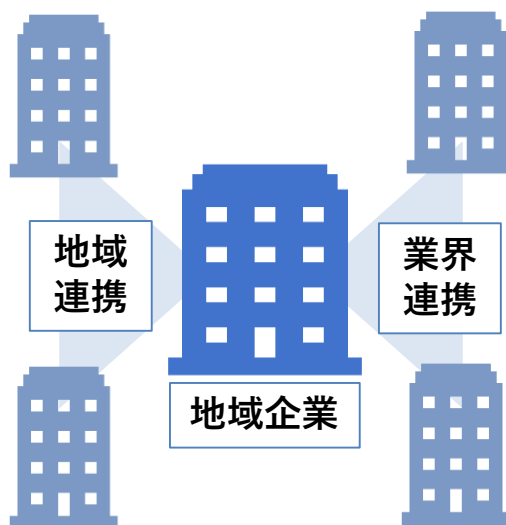
100: 現場施工を依頼する協力会社の確保が受注のボトルネックとなるケースが増えた。このため、発注フォーマットを共通化するなど、互いの協力会社に施工依頼できるよう、県内同業者との間で調整を開始した。
(静岡：建設・大)

3. 人手不足感の強まりを受けた具体的な投資・事業戦略

(4) 企業をまたぐ経営資源の共用化

②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

103： 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。
(前橋：経済団体)



105： 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。
(神戸：食料品・中小)

106： 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。
(静岡：建設・中堅)



107： 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。
(大阪：経済団体)

4. おわりに

- 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、これまで以上に踏み込んだ対応や、工夫の度合いも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見通しは、追加的な労働供給の余地が今後も縮小することを示唆し、人手不足感の強まりは中長期的にも継続が見込まれる。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ことが必要。

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