



BOJ
Reports & Research Papers

2024年7月

日本銀行

地域経済報告（さくらレポート）別冊シリーズ

地域の中堅・中小企業における賃金動向

—— 最近の企業行動の変化を中心に ——

<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。

目次

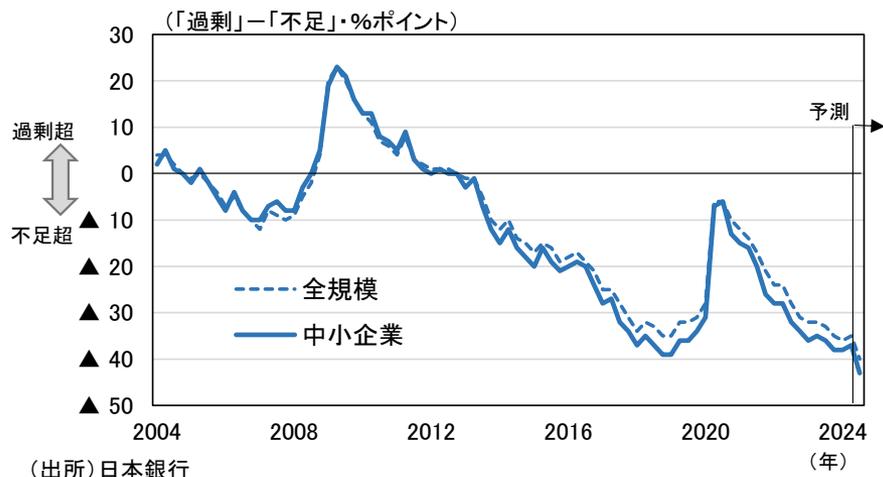
1. はじめに
2. 今年の賃金動向
 - (1) 賃上げの動きの広がりとその背景
 - (2) 賃上げ手法の多様化、賃上げ以外の対応
 - (3) 防衛的な賃上げの動き、総人件費管理の強化
 - (4) 賃上げの見送りや圧縮の動き
3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き
4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み
 - (1) 賃上げを見据えた価格設定
 - (2) 設備投資やデジタル化などによる生産性向上
 - (3) 事業再構築、他社との連携強化、M & Aなど抜本的な経営変革

本資料に掲載している図表、および企業等の声は、レポート「本文」から抜粋したものであり、それぞれに付している番号も同本文の記載に合わせています。

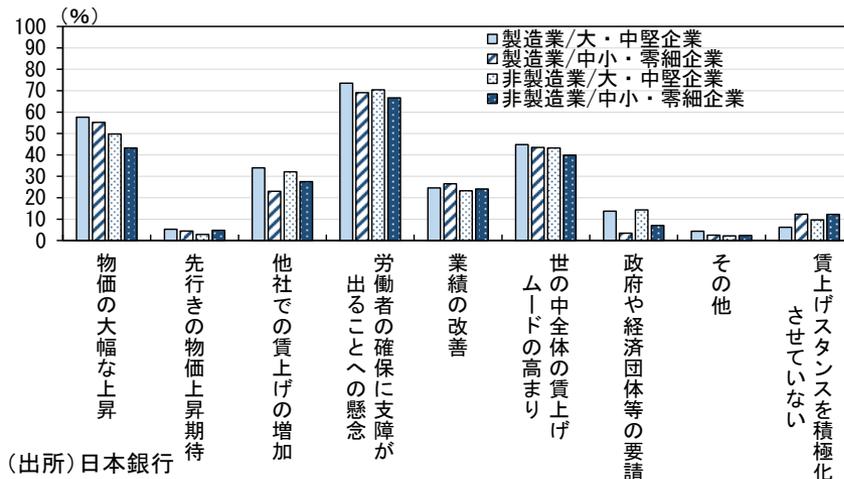
1. はじめに

- わが国企業では人手不足感の強い状態にある（図表1）。そうしたもとで、働き手の確保に支障が出ることへの懸念などから、多くの企業が賃上げスタンスを積極化（図表2）。今年の春季労使交渉では、中小組合でも昨年を上回る賃上げ率となっている（図表3、4）。

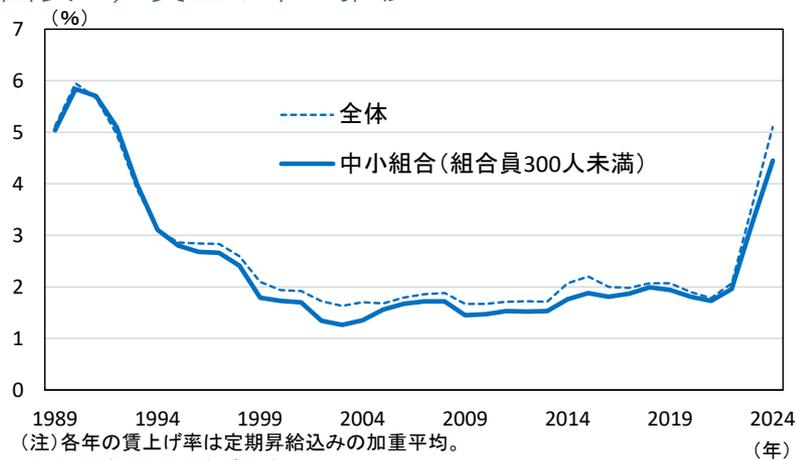
（図表1）雇用人員判断DI



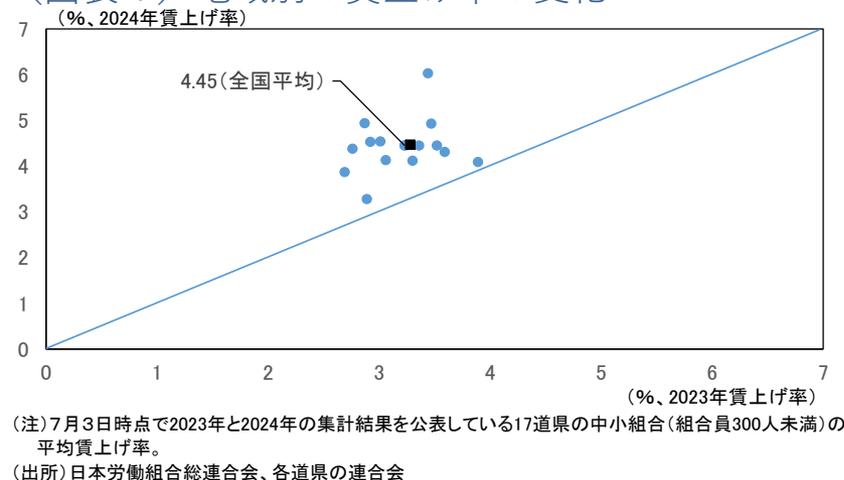
（図表2）賃上げスタンス積極化の背景



（図表3）賃上げ率の推移



（図表4）地域別の賃上げ率の変化



2. 今年の賃金動向

(1) 賃上げの動きの広がりとその背景①

- 地域・業種・企業規模を問わず、賃上げの動きに広がりが見られており、「昨年を上回る」あるいは「賃上げを実施した昨年並み」という声が多い（図表5）。
- この背景については、①物価上昇を受けた従業員の生活への配慮（図表6）、②競合先や大企業等との人材獲得競争（図表7）、③業績の回復・好調（図表8）、④効率化や生産性向上に向けた取り組みの進捗（図表9）、という指摘が多い。

(図表6)①物価上昇を受けた従業員の生活への配慮

- 6：物価上昇を踏まえ、従業員の生活を維持するため、今年の前年を上回る賃上げを行う。
(静岡：業務用機械)

(図表7)②競合企業等との人材獲得競争への対応

- 8：周辺企業の賃上げ機運が想定以上に高まり、人材の確保・係留に向けて、前年度を上回る賃上げをせざるを得ない。
(青森：食料品)



(図表5) 賃上げを行う企業の事例

- 1：人材係留のためにも過去最高となるベアを実施。
(前橋：輸送用機械)
- 3：競合他社が積極的な賃上げに取り組むも、人材の確保・係留が日増しに難しくなっていることを踏まえ、今年度はベアを実施。
(鹿児島：小売)

(図表8)③業績回復等を受けた従業員還元強化

- 13：業績好調が続く見通しにある中、物価上昇などを踏まえて、従業員に収益を還元するため、前年並みのベアを実施。
(神戸：対個人サービス)

(図表9)④効率化や生産性向上の取り組みの進捗

- 14：積極的な投資を実施し、生産工程の自動化や歩留まり率の向上を進め、収益が改善。その収益をもとに前年並みの賃上げを実施。
(松本：非鉄金属)

2. 今年の賃金動向

(1) 賃上げの動きの広がりとその背景②

- 最低賃金の引き上げへの対応として賃上げを実施、賃上げ促進税制や公共工事の入札時加点評価の活用など政策・制度が賃上げを後押し、との指摘も聞かれている（図表10）。

(図表10) 最低賃金引き上げ、賃上げ促進税制、入札時加点評価などの影響

最低賃金の引き上げへの対応

- 17：人材獲得競争が激化するもとの、昨秋に最低賃金が引き上げられ、今後も更なる引き上げが見込まれることから、当社でも賃上げを継続せざるを得ない。（長崎：飲食）
- 18：前年度の業績が好調だったこともあり、昨秋の県内の最低賃金引き上げ率を踏まえて、賃上げ率を昨年以上に引き上げる。（熊本：農林水産）

(図表5) 賃上げを行う企業の事例



- 2：物価高が長期化する中で従業員の生活を守ることを目的に、前年を上回る3%前後の賃上げを実施。（下関：食料品）
- 4：相応に引き上げた前年度並みのベアを実施。競合大手などで賃上げが相次ぐ中、流出が加速している若年層をつなぎとめたい。（神戸：卸売）

賃上げ促進税制の活用

- 19：人材の係留を目的に、賃上げを実施。賃上げ率は、賃上げ促進税制を意識して設定している。（札幌：不動産）

入札時加点評価への対応

- 20：公共工事の総合評価落札方式の入札では、賃上げの実施状況に応じて加点されるため、これにあわせて賃上げを実施。（横浜：建設）

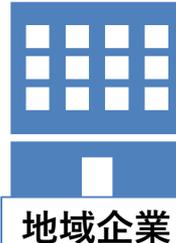
2. 今年の賃金動向

(2) 賃上げ手法の多様化、賃上げ以外の対応

- 賃上げの目的として人材の確保・係留が強く意識されている中、従業員一律の賃金引き上げではなく、採用の難しさや職責の重要性等に応じて、若年層や専門人材など特定層への配分を厚くするなど、賃上げ率・幅にメリハリを付ける動きがみられている（図表11）。また、労働環境の整備、福利厚生面の充実、スキルや専門性の向上支援など、賃上げとセットで多様な取り組みを進める動きもみられている（図表12）。

(図表11) 賃上げ率・幅にメリハリを付ける事例

- 23：新卒採用が芳しくないことから、採用強化を目的に、初任給等を含めて若年層の賃金を厚めに引き上げ。（高知：情報通信）
- 24：今年は平均5～6%の賃上げを実施。特に店長クラスは、育成コストが高く重要なポジションであるため、厚めの賃上げを実施。（秋田：小売）
- 25：技術者など専門人材の不足が深刻化している。そのため、資格給制度を導入し、専門資格を持つ従業員の給与を大幅に引き上げ。（大分：小売）



(図表12) 賃上げ以外の取り組みもセットで行う事例

- 26：人材係留を目的に、賃上げに加え、週休3日制の導入や残業時間の削減、社員のリスクリング支援など、働きやすい環境の整備を進めている。（神戸：はん用機械）
- 27：理美容業界は賃上げをしても、労働環境が悪ければ人材は集まらない。そのため、営業時間の短縮や福利厚生の充実を進めている。（福島：対個人サービス）
- 28：AIなどの開発に集中できる環境を整備しているほか、開発技術の社会実装の機会が多く、専門的な経験やノウハウを蓄積できることが人気。（本店：情報通信）

2. 今年の賃金動向

(3) 防衛的な賃上げの動き、総人件費管理の強化

- 世の中全体で賃上げの動きが広がるもとの、経営維持のための人材確保・係留を優先し、業績改善や賃上げ原資の確保が十分でない中でも「防衛的」に賃上げを実施するとする企業も相応にみられる（図表13）。
- また、平均的な一人当たり賃金を引き上げつつ、収益の下押しを小さくするため、給与カーブのフラット化、年齢給や手当の簡素化等の人事給与制度の見直しなどにより、総人件費の上昇を抑制する動きもみられる（図表14）。

(図表13) 防衛的賃上げの事例

- 29：足もと製品の需要減少に伴い収益が悪化しているものの、人材係留の観点から、防衛的に前年と同程度の2%台半ばのベアを実施せざるを得ない。（青森：鉄鋼）
- 30：思うように価格転嫁が進展せず、収益が圧迫されているものの、採用が難航していたほか、人材流出が続いたため、ベアを実施。（高松：鉄鋼）
- 31：価格転嫁が難しいため、人件費増加は利益圧迫に直結。そのため、賃上げには後ろ向きだが、従業員の生活のためにはやむを得ない。（松本：小売）



(図表14) 賃上げに伴う総人件費の上昇を抑制する取り組みの事例

- 32：競合企業において、初任給の引き上げがみられるため、若年層のみに絞った賃上げを行っており、その原資は人事体系の見直しを通じて捻出。（熊本：不動産）
- 33：競争力のある給与水準を提示する必要があるため、初任給や賃金カーブを引き上げる。ただし、期末手当を減額して原資を確保。（秋田：対事業所サービス）
- 34：人手不足が続く中、今年も相応のベアを実施。ただし、店舗運営の効率化などにより、若手社員やパート・アルバイトの比率を高めることができたため、総人件費の増加は想定比抑制できた。（本店：小売）

2. 今年の賃金動向

(4) 賃上げの見送りや圧縮の動き

- 賃上げの動きに広がりが見られる中、収益不芳や賃上げ原資の確保難から、賃上げの見送りや賃上げ幅の圧縮を余儀なくされる企業や、将来に亘る固定費増加を回避するためにベースアップではなく一時金等による還元方針をとる企業もみられている（図表15）。
- 今後、こうした企業がどのように賃上げ力を具備していくか、また、地域における賃金改定のばらつきがどのような影響を及ぼしていくか、慎重にみていく必要がある。

(図表15) 収益や資金繰りの厳しさから賃上げが困難な事例

- 36：物価上昇が続く中、ベアや初任給の引き上げなどが必要であることは認識しているが、足もとの厳しい業績を踏まえると、賃上げは難しい。
(松江：繊維)
- 38：ドライバー確保のため賃上げはするが、前年を下回る1%程度の賃上げにとどめる。価格転嫁が遅々として進まず、業績が悪化しているため、賃上げ幅は縮めざるを得ない。
(仙台：運輸)
- 39：コロナ禍で宴会およびイベント需要が皆減したため、業績が大幅に悪化。コロナ禍の債務増加の影響が大きく、資金繰りにも余裕がないため、賃上げは実施できない。
(岡山：対個人サービス)
- 40：多くの取引先企業から、「人材確保や離職防止のため、賃上げが必要なことは理解している」との声が聞かれる。一方、賃上げ原資がなく、賃上げを実施できない取引先企業では、人手が確保できず、既存事業を維持できないケースも出てくるとみている。
(北九州：金融機関)

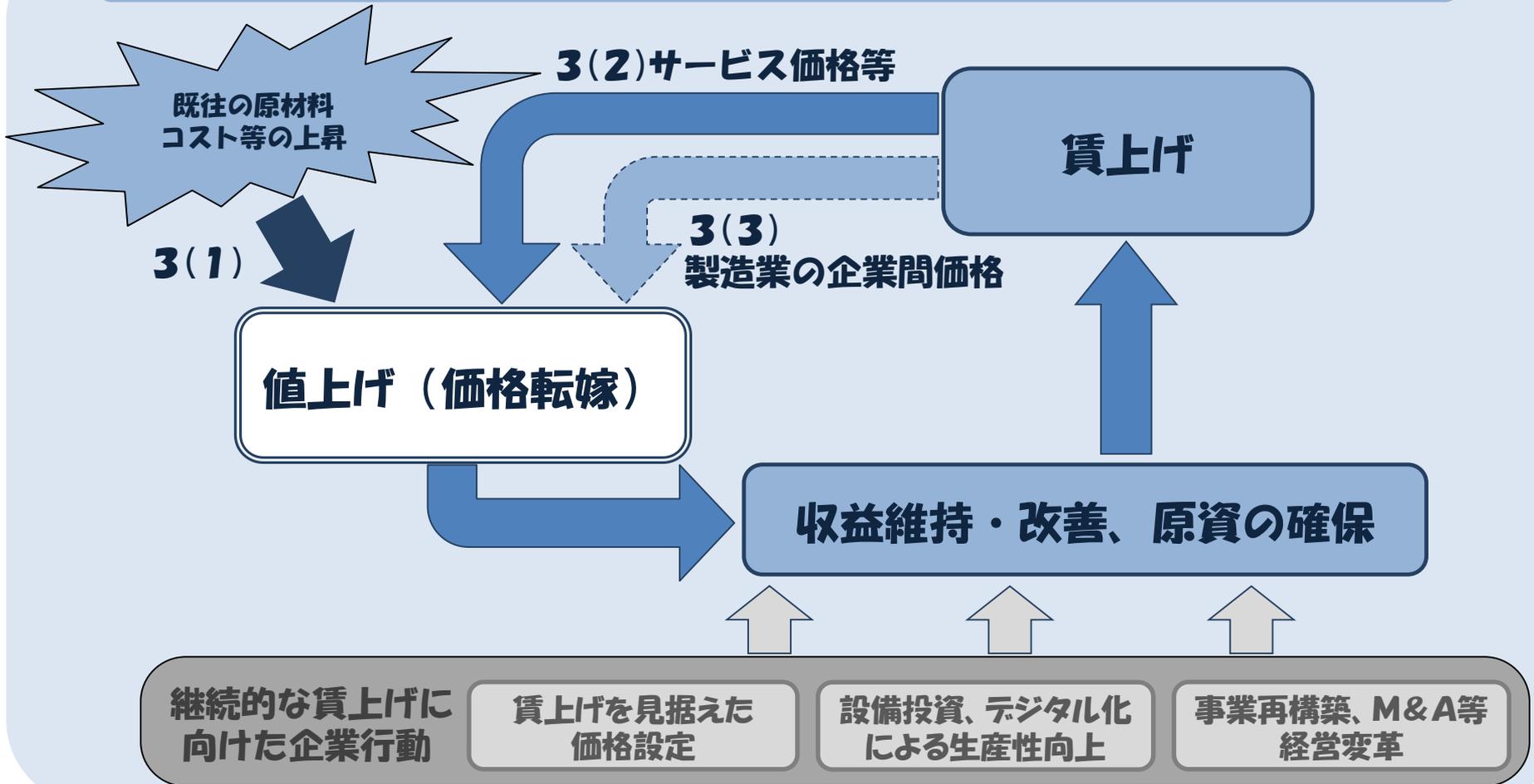


地域企業

3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き

- 中堅・中小企業においても賃上げの動きが広がる中、注目されるのは、こうした企業における価格設定行動の変化である。

賃金改定を巡る環境：物価上昇、コロナ禍からの需要回復、人手不足、大企業の積極的賃上げ、政府等の施策



3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き

(1) 既往の原材料コスト等の上昇分の価格転嫁による賃上げ原資確保

- 今年の賃上げ実現の背景として、既往の原材料コスト等の上昇分の価格転嫁が進捗したことで業績が回復・改善し、賃上げ原資を確保できたと指摘する中堅・中小企業が多かった(図表16)。

(図表16) 価格転嫁等により賃上げ原資を確保した事例



41：取引先企業から前期に認められた価格転嫁分を原資に、今年は平均5%の賃上げを実施。昨年は価格転嫁ができなかったこともあるが、今年は昨年の倍近いベアに加え、賞与も例年並みを支給。(松江：電気機械)

42：需要が堅調に推移する中、原材料価格の高騰分や給食の加工賃を販売価格に転嫁できたため、収益が改善。それをもとに、今年は平均5%程度と前年以上の賃上げを実施。(福岡：小売)

43：需要が回復する中、原材料費や光熱費上昇分の価格転嫁を進めてきた。足もと想定比コスト上昇は落ち着いているが、販売価格を維持することで収益を確保。これを原資に今年は4%程度のベアを実施。(高松：飲食)

3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き

(2) サービス業を中心とした人件費の価格転嫁の動き①

- 産出額に占める人件費の比率が大きいサービス価格の設定に関して、外食、対個人・対法人サービスなどの非製造業の企業では、「賃上げコストの価格転嫁は取引先や消費者の理解を得られない」という声は引き続き聞かれるものの、足もと、価格転嫁を実施・検討する動きに広がりが見られている（図表17）。

(図表17) サービス業種等における賃上げと価格転嫁の事例

人件費の価格転嫁が思うように進められないとの声

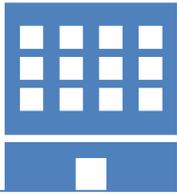
48：外食業態では、賃上げを目的とした値上げが消費者に受け入れられるとは思えず、更なる値上げに踏み切ることが簡単ではない。（松山：飲食）

人件費の価格転嫁が進められているとの声

45：原油価格高騰などを受けて値上げを行ってきた。最近は、人件費上昇分もクリーニング料金に転嫁せざるを得ない。人件費の価格転嫁もこれまで以上に進めやすくなっている。（京都：対個人サービス）

46：優秀な人材の係留や従業員の待遇改善に向けた賃上げを実施。賃上げ原資確保のために会員費やサービス価格を引き上げ。（本店：対個人サービス）

47：運転手の確保が喫緊の経営課題となる中、今年度は運賃の値上げを実施するとともに、その原資をもとに3%強の賃上げを実施。（仙台：運輸）



地域企業

3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き

(2) サービス業を中心とした人件費の価格転嫁の動き②

- 企業間のサービス取引では、業界によるばらつきがみられるが、賃金コストの上昇を受けた値上げ要請（頻度や値上げ幅）が総じて強まっており、サービス購入側も安定的な取引維持を優先し、値上げを受け入れる傾向がみられる（図表18）。

(図表18) 企業間サービス取引における値上げの事例

人件費の価格転嫁が進められているとの声

50: 清掃・設備保守については、なかなか値上げができない状況であったが、人件費上昇が続く中、価格交渉を進めてきた結果、契約更改にあわせて、徐々に値上げを進めることができている。 (仙台：対事業所サービス)

51: 人手不足が続く中、企業の人材派遣の活用ニーズは旺盛な状態が続いている。これに伴い、派遣料は上昇傾向。 (本店：対事業所サービス)

52: クリーニング業者や清掃業者などの人手不足も理解しており、こうした企業の賃上げ原資確保のためにも、価格改定要請は、基本的に言い値で受け入れ。価格改定頻度は従前の3年に1度から1年ごとに変化。(本店：宿泊)



地域企業

3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き

(2) サービス業を中心とした人件費の価格転嫁の動き③

- 消費者へのサービス価格の設定でも、自社の人件費上昇分のほか、購入サービスの価格上昇分を含めて価格転嫁を行う動きが広がってきている。この際、単純値上げではなく、サービス内容の高付加価値化、消費者の価格感応度等を踏まえた価格設定面の工夫などの企業行動の変化の動きも進みつつある（図表19）。

(図表19) 消費者向けサービス価格の引き上げ時の工夫事例

人件費の価格転嫁が進められているとの声

53：値上げは継続的に実施し、単純値上げではなくメニュー改定時に高付加価値商品を投入することなどで価格転嫁を進めていく。（大阪：飲食）

54：ここ数年、値上げを進める中、都市部ほど、値上げ後の需要の強さが維持されたことから、地域別価格への移行を進めている。（岡山：飲食）

55：需要の強さを受け、無料で提供してきたレンタカー関連サービスを有料化。これにより収益改善が進み、賃上げ原資を確保。（仙台：物品賃貸）

57：毎年の値上げでは、顧客離れが起こりやすいと考え、先行き数年間に見込まれるコスト増加分を織り込んだ値上げを実施。値上げを原資に大幅な賃上げを行っている。（本店：対個人サービス）



地域企業

3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き

(3) 製造業の人件費の価格転嫁に向けた動き①

- 「人件費の増加は自社の生産性の向上で吸収する」という考え方や取引慣行が根強い製造業の企業からは、企業間での財価格の設定において、「原材料や光熱費上昇分の転嫁は進捗してきているものの、人件費上昇分を転嫁するのはなお困難」という声が引き続き聞かれている（図表20）。

(図表20) 人件費の価格転嫁は困難とする製造業の事例

人件費の価格転嫁が思うように進められないとの声

58：原材料分の値上げは浸透しているが、人件費などの価格転嫁は難航しており、利幅の縮小が継続。取引慣行上、価格転嫁が思うように進められないほか、値上げ交渉の経験が少ないことが背景。
(本店：輸送用機械)

59：賃上げ機運が高まる中、最近の人手不足を踏まえると、大企業のように高い賃上げを行いたい。もっとも、価格転嫁が引き続き困難なもとので、賃上げ率を引き上げることができない。
(下関：食料品)

60：先行きの賃上げ原資は、価格転嫁を進めることで賄っていく。価格転嫁に向けた取り組みは徐々に浸透してきているが、依然、大手取引企業などからは厳しい見方も示されている。
(広島：繊維)



地域企業

3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き

(3) 製造業の人件費の価格転嫁に向けた動き②

- もともと、最近の政府などの働きかけや、安定的なサプライチェーンを維持するうえでの人材確保の重要性への理解の深まりもあって、「人件費上昇分の価格転嫁が進めやすい環境に向かいつつある」との声も聞かれている（図表21）。

(図表21) 人件費の価格転嫁の定着等を期待する製造業の事例

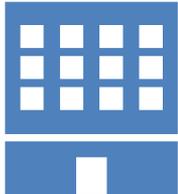
人件費の価格転嫁が進められているとの声

61：販売先の大手企業が価格交渉スタンスを軟化させており、労務費などの価格転嫁が徐々に進み、賃上げ原資を確保。また、仕入先の中小企業には、エビデンスなどが示されれば価格交渉に応じている。（名古屋：輸送用機械）

62：完成車メーカーの労務費の価格転嫁を受け入れるスタンスが継続するかが重要。そうすれば、労働生産性向上とあわせ、継続的なベア実施も可能。（大阪：輸送用機械）

63：収益向上を通じた賃上げ原資を確保するため、不採算案件は断る方針に転換。取引先企業も、人手不足が厳しいことを理解しており、関係悪化にはつなげていない。（福島：生産用機械）

64：値上げ後も需要は落ち込まず、価格転嫁を進めやすい環境。そのため人件費上昇分も消費者の反応を見極めつつ、転嫁していく。（広島：食料品）



地域企業

4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み

- 地域の中堅・中小企業では、賃上げは昨年・今年の一過性のものではなく、構造的な人手不足が続くもと、今後も継続的な賃上げが必要との認識が広がっている（図表22）。
- 企業や経済団体等からは、賃上げ持続のマクロ的な前提として、物価が安定的・持続的に上昇する経済を期待する声が聞かれている（図表23）。

（図表22）継続的な賃上げの必要性
についての企業の声

65：収益面では苦しいが、採用や人材係留で成果を出すためには、継続的な賃上げは不可欠であり、今後も賃上げを続けていく考え。（高松：金属製品）

66：人材確保・係留や従業員のモチベーション維持のためには、今後も賃上げを続けていく必要がある。そのため、引き続き人件費を含めた価格転嫁に向けた交渉を粘り強く続け、賃上げの原資を確保していきたい。（水戸：生産用機械）

69：建設業界を志望する若者が減っている中、従業員の高齢化が深刻化していることもあり、若手確保のために継続的な賃上げが必要との認識。（長崎：建設）

地域企業

（図表23）賃上げ環境としての消費者物価の
安定的な上昇への期待の声

70：今後の労使交渉では、ベア検討の際、消費者物価の上昇を考慮していくことになると思う。仮に、物価上昇率がゼロ近傍になった場合には、賃上げの機運は弱まる可能性。（本店：業界団体）

71：今後も賃上げが継続していけるかが重要。足もとの物価上昇は、輸入物価の上昇に起因しているが、賃上げの動きも徐々に広がっており、現在は好循環に向けた転換点であると考えている。（新潟：経済団体）

72：来年以降も省人化投資等を進めることにより、賃上げ原資を確保し、ベアは、従業員の生活を維持するためにも物価上昇率相当を意識し実施していく。（福島：電気機械）

4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み

- 同時に、地域の中堅・中小企業では、継続的な賃上げに向けて原資を安定的に確保していくことが経営上の重要課題として認識され、様々な行動変化が徐々に促されてきている。

賃金改定を巡る環境：物価上昇、コロナ禍からの需要回復、人手不足、大企業の積極的賃上げ、政府等の施策

既往の原材料
コスト等の上昇

値上げ（価格転嫁）

賃上げ

収益維持・改善、原資の確保

4(1)

4(2)

4(3)

継続的な賃上げに
向けた企業行動

賃上げを見据えた
価格設定

設備投資、デジタル化
による生産性向上

事業再構築、M&A等
経営変革

4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み

(1) 賃上げを見据えた価格設定

- 継続的な賃上げに向けて原資を安定的に確保していくために、先行きも人件費の価格転嫁を続けていく方針を示す企業がみられ始めている。また、特に人手不足の程度が強い企業を中心に、来年以降の賃上げを睨んだ値上げを検討する動きや、中長期的な経営計画に継続的な値上げを織り込む動きもみられている（図表24）。

(図表24) 今後の人件費上昇分の価格転嫁に関する企業の声

73：建設業界の深刻な人手不足を受けて、取引のある大手ゼネコンなどが価格転嫁を受け入れる姿勢に変わってきており、法人向けでは、先行き想定される人件費上昇分などを含めた工事費の値上げ交渉のハードルが下がっている。
(松山：建設)

74：宿泊価格は上昇傾向で、人件費を含めたコスト増加分をカバー。旺盛なインバウンド需要を受け、海外エージェント向け旅行商品は、既に先行き2年分を販売しており、年間1割以上の価格上昇を織り込んでいる。
(本店：宿泊)

75：人件費上昇分の価格転嫁を目的に値上げを実施。その後も需要の下振れはみられず、健康や美容への支出は惜しまない傾向が強い。今後も人件費の上昇を見込んでおり、値上げが必要となる可能性が高く、インフレ率などを踏まえ、値上げ幅や地域別価格などを検討。
(本店：対個人サービス)

地域企業

76：ドライバーの安定的な確保を目的に、継続的に賃上げを行っていく。そのためにも、バスの運賃は、先行き10年程をかけて年平均3%程度の値上げを継続していくことを検討。足もとの賃金・物価上昇の流れが続けば、利用者から十分受け入れられるとみている。
(本店：運輸)

4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み

(2) 設備投資やデジタル化などによる生産性向上①

- 労働生産性の改善に向けては、業容拡大のほか、製造や検査過程の人手から機械への切り替えによる自動化、AIの有効活用による効率化等を目的として、設備投資を積極化する動きがみられている（図表25）。

(図表25) 生産性の向上を意識した設備投資等の事例



77：半導体関連業界の成長を見据え、優秀な人材の確保を目的に、積極的な設備投資を実施。収益力向上、経営効率化を実現し、積極的な賃上げを実施していく。
(鹿児島：はん用機械)

81：値上げのみでの継続的な賃上げ原資の確保は難しいと考えており、トップラインをしっかりと伸ばしていくため、大都市圏での新規出店を増やしていく。
(本店：飲食)

付加価値額 ↑

78：工場の増築にあわせ、生産から包装までを一気通貫で行う自動化装置を導入。これにより、工場人員を維持したまま、生産能力を高めることが可能となり、収益増が見込まれる。
(高松：食料品)

79：生成AIを活用したシステムを導入し、面談記録の自動作成を進めている。これにより、残業時間を大幅に削減できたほか、新規事業の検討などを進められる。
(仙台：対事業所サービス)

80：AI活用では、IR資料やインターネットに掲載する広告、経理書類などの作成、様々なリーガルチェックなどを行っており、期待以上の効果がみられている。
(本店：宿泊)

労働投入量 ↓

4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み

(2) 設備投資やデジタル化などによる生産性向上②

- 設備投資の動きが活発化する中、①自社の専門人材やノウハウの不足、財務面の弱さ、②人手不足を背景とした最近の建設工事の発注難や機械・ソフトウェア納期の長期化等が、生産性向上の取り組み進捗の制約になっているとの指摘も一部で見られている（図表26）。

(図表26) 設備投資等の実施における制約の事例

83：人手確保に向けては継続的な賃上げが必要であることは認識している。もっとも、コロナ禍で抱えた債務返済との兼ね合いもあって、業容拡大などを進める余力がなく、毎年賃上げを実施できる状況ではない。

(松山：宿泊)

84：人手不足に対応するための効率化投資を積極的に進めたいものの、機械設備やシステム機器の納期が、かつての2倍以上に延びている印象がある。

(釧路：食料品)

82：販路拡大や業務効率化に向けて、ECサイトの開発を進めているが、社内にITスキルを持つ専門人材が乏しく、時間を要してしまっている。

(仙台：小売)

85：コロナ禍前と比べて建設コストは約2倍となっているほか、域内での大型建設工事の増加から、建設会社の確保も困難となっており、投資実行には二の足を踏んでいる。

(札幌：小売)

財務面

納期
長期化

人材面

建設
コスト増

地域企業

4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み

(3) 事業再構築、他社との連携強化、M & Aなど抜本的な経営変革①

- 慢性的な人手不足や継続的な賃上げの必要性を踏まえて、成長分野への進出や不採算業務の圧縮・撤退など、事業ポートフォリオ再構築を進める動きも増えつつある（図表27）。

(図表27) 事業ポートフォリオ再構築の事例

86：今後も 市場ニーズや成長領域を見極め、積極的な研究開発を継続していく。当社の技術力の高さから、E V分野での取引拡大も期待できる。
(本店：金属製品)

成長領域の
研究開発に注力

87：これまで実施していなかった 営業時間外の見学ツアーを新設するほか、同時時間帯でしか体験できない 有料イベントの開催などで、収益を確保。
(大阪：対個人サービス)

付加価値の高い
新サービスの導入

高単価ブランド
の新設

88：これまでカバーできていなかった 高単価ブランドを新設する。これにより、インバウンドや国内富裕層の需要をしっかりと取り込んでいく考え。中長期的には、同ブランドでの経験をもとに、海外出店なども検討していく。
(本店：飲食)

地域企業

特定事業集中から
多角化への転換

89：印刷事業一辺倒であったが、事業ポートフォリオを見直すため、業務プロセスを一括で受託する事業や、Webセミナー、アプリ制作、ネット広告事業等の 多角化を進める。
(仙台：その他製造業)

4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み

(3) 事業再構築、他社との連携強化、M & Aなど抜本的な経営変革②

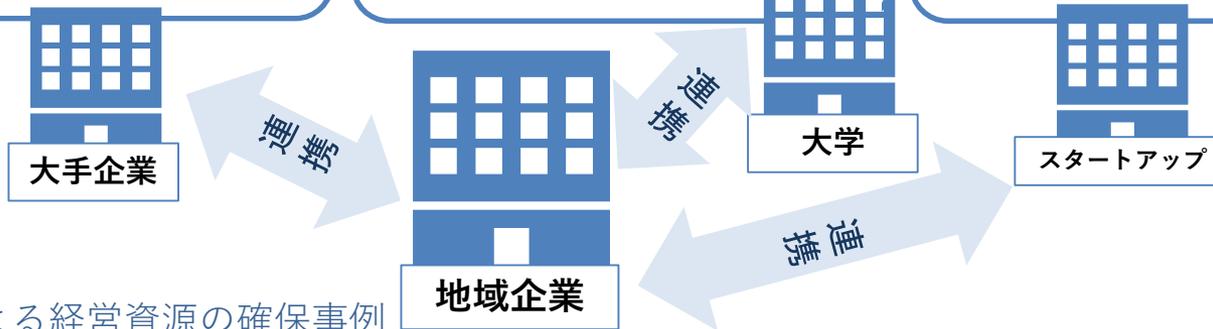
- 自社単独での取り組みには限界があるとして、大手企業やスタートアップ企業、大学などとの連携を強化する動きがみられるほか、金融機関等によるサポートを期待する声もある(図表28)。さらには、中堅・中小企業がM & Aにより人材や設備等を確保していこうという動きも広がりつつある(図表29)。

(図表28) 大手企業やスタートアップ企業、大学等との連携強化の事例

90: 医療分野に進出し業容拡大を図るため、知見のある大手企業と協業し、医療機器などの研究開発を進めている。(金沢: 繊維)

91: 国内大学と臨床試験など共同研究を進め、児童用医療機器の新製品を開発。(仙台: 電気機械)

92: E C分野のスタートアップである当社は、各地の中小規模のスーパー等にE Cプラットフォームを提供。(本店: 情報通信)



(図表29) M & Aによる経営資源の確保事例

96: 事業承継に悩む地域内の建設業などを中心に経営統合を進め、人手や設備を確保している。人手不足感の強い技術職をグループ内で融通するなど、繁閑に応じた労働力の調整を行っている。(仙台: 建設)

97: 人手不足が継続する中、中小企業でも人手確保を目的としたM & Aが増えている。経営者の代替わりをきっかけに、若手経営者がM & Aに動くケースも増加している。(本店: 対事業所サービス)

M&A

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