



BOJ
Reports & Research Papers

2025年6月6日

日本銀行函館支店

人手不足感が強まるもとでの 道南地域の企業の投資・事業戦略

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行函館支店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。本稿の内容に関するお問い合わせは、日本銀行函館支店総務課（TEL：0138-27-1162）までお願いします。

1. 道南地域の企業が直面する最近の経営課題

- 少子高齢化や若者の域外流出が進む道南地域においては、若年層や専門人材の不足が深刻であり、当地企業の多くが、深刻な人手不足を、経営上の優先課題と捉えている（図表1、2）。
- 需要が旺盛な観光関連や、専門人材の確保難に直面している建設関連などを中心に、人手不足が事業の制約となっている先がみられている（図表3）。

（図表1）若年層などの人手不足に関する声

- 1：企業の若年層への採用ニーズは強いが、引き続き若者の多くが域外に流出しており、新卒・中途ともほとんど応募がない。（食料品）
- 2：採用のターゲットとしている高校生のうち地元就職を希望する生徒数は大幅に減少しており、若年層の絶対数がきわめて少ない。（建設）



道南企業

（図表2）専門人材の不足に関する声

- 3：2024年問題によりトラックドライバーの人材不足が一段と深刻化しており、物流効率化への対応が急務。（卸売）
- 4：人員は外国人労働者やスポットワーカー等の活用により相応に充足しているが、和食料理人だけは不足した状況が続いている。（宿泊）

（図表3）人手不足による事業への影響等に関する声

- 5：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。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ていることがある。（宿泊）
- 6：既往の人材不足に加え、2024年度から時間外労働時間の制約が強まり人手不足感が一段と深刻化。受注できる案件数が減少しているほか、入札参加を断念するケースが増加している。（建設）

1. 道南地域の企業が直面する最近の経営課題（続）

- 前頁のとおり、人手不足は経営上の優先課題であるが、宿泊・飲食等を中心に、外国人労働者やスポットワーカー等の潜在的な労働力の活用等により、パートを中心に人手不足感緩和に寄与したとの声が聞かれている（図表4）。
- もっとも、これら取り組みだけでは構造的な問題への抜本的な解決にはつながらず、各種コストが高騰する中、人手不足への対応としての人件費負担の増大等が収益を圧迫する状況に対応して、後述の投資・事業戦略を前進させている（図表5）。

（図表4）外国人労働者やスポットワーカーが人手不足感の緩和に貢献

- 7：新規従業員の確保に苦戦しているほか、定着率も低く、人手不足が深刻化。こうした中、外国人労働者の活用を積極化しており、人手不足の解消に強く寄与している。（宿泊）
- 8：スポットワーカーの中には小売店業務の経験者も多く、即戦力として現場の人手不足感の緩和に寄与している。（小売）

（図表5）原材料費の高騰や人件費負担の増加による収益の減少を訴える声



道南企業

- 9：木材や生コンなどの建設資材の価格が上昇しているほか、賃上げにより人件費も増加している。公共工事ではこうしたコストの上昇が一定程度工事価格に反映される一方、民間工事は価格競争により転嫁を進められていない。（建設）

- 10：物価が上昇している中、消費者の節約志向が強まっており売上が減少している。このように弱い消費者需要を踏まえると、人件費を含む各種コストの上昇を販売価格にフル転嫁することは困難であり、収益力が低下している。（小売）

2. 人手不足感の強まりを受けた投資・事業戦略①

- 人手不足が事業の制約になっていることに対し、人材面・資金面など経営資源の制約等から、十分な対応が取れないとの声は引き続き聞かれるものの、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る（図表6～8）。

（図表6）人手不足対応が投資面等で十分ではない企業の背景

- 11：各種製造コストが高騰しているもと、省人化投資を実施したいが、投資費用の捻出や設備オペレーターの確保が難しく、投資を断念している。（紙・パルプ）
- 12：取引先の経営層は高齢化しているうえ、趨勢的に域内需要が減少しているため、20～30年先に投資コストを回収できる見通しが立たないとみている。（金融機関）



道南企業

（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

- 13：コロナ禍明けで観光需要が回復して以降の深刻な人手不足を受けて、従業員のマルチタスク化を進めたほか、自動チェックイン機の導入等の省人化投資にも取り組んでいる。（宿泊）
- 14：採用難と若年層の早期離職率の上昇により各職種において人手が不足。賃上げ等に加え、チケットの販売をオンライン化し一部職員の業務負担を軽減するなど省人化投資を通じ生産性を引き上げている。（運輸）

（図表8）人手不足対応における企業間のばらつきを指摘する声

- 15：労働条件の改善や省人化投資に積極的に取り組んでいる結果、離職者を抑制できているほか、入社希望者も多く人手は充足している。一方、当地の業界全体では、建設業界での就職を希望する学生が減少しているほか、中途採用市場での人材獲得競争が激化しており、人手不足が深刻。（建設）
- 16：確りと賃上げに取り組んでいる企業は、事業を拡大し、人材採用も進んでいる一方、賃上げに消極的な先は業績が悪化しており、優勝劣敗が明確になりつつある。（金融機関）

2. 人手不足感の強まりを受けた投資・事業戦略②

(1) A I等のデジタル技術活用の広がり

- 省人化投資を通じて人手を機械に代替させる動きがみられる（図表9～12）。
- もっとも、当地におけるデジタル技術を用いた省人化の動きは、「域内需要に対する成長期待の低さ」等もあり、他地域対比、力強さに欠く状況。道南地域の企業においては、後述の（2）規模拡大を通じた収益強化策からの脱却や、（3）人員配置や事業・サービスの抜本的見直しに取り組む先の方が多いとみられる。

(図表9) A I等の活用によって労働投入量を節約する動き

17: 省人化の余地がないと考えていた目利きが必要な業務について、A Iを用いて完全自動化が可能となったことで人材育成負担が大幅に軽減した。（卸売）

(図表10) 人員一人当たりの収益力を高める動き

18: 金融機関を通じ専門家派遣を受け、I Tシステムや最新の生産設備を導入。課題であった収益性の改善を実現。（食料品）

(図表11) 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

19: I C T建機や測量ドローンの導入により、現場作業の一部をオフィス勤務の社員で対応可能となったことで、人員確保に苦労している現場作業員の負担を軽減。（建設）

(図表12) デジタル専門人材不足への対応

20: 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。（食料品）

2. 人手不足感の強まりを受けた投資・事業戦略③

(2) 規模拡大を通じた収益強化策からの脱却

- 深刻な人手不足のもと、対応が追い付かず、域外進出や能力増強投資などの前向きな企業行動に制約が生じている先がみられる（図表13）。
- 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、既存の製商品・サービスの高付加価値化などを図る動きがみられる。こうした動きは、当地のブランド力を発揮しやすい「食」分野などで顕著にみられる（図表14）。

(図表13)規模拡大を通じた収益強化策の限界を指摘する声

- 21： 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工場に稼働停止日を設けざるを得ないほ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。（食料品）
- 22： 生産数量が増加している事業の能力増強投資を実施したいが、採用活動に苦戦し、離職者も多い足もとの状況では、 現工場の維持で手一杯。（機械）

(図表14)既存ビジネスの質的向上の事例

- 23： 人手不足で供給能力に限られる中、 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。（食料品）
- 24： 利益率が高く市場が拡大している製品については、これまで供給能力が不足し逸失利益が大きかったことから、 省人化も進めた新工場を建設し生産効率を高めつつ同製品の生産ウェイトを高めていく。（食料品）

2. 人手不足感の強まりを受けた投資・事業戦略④

(3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し

- 足もとの経営規模を維持しつつも、人材確保が困難な中で収益力を高めるため、収益性の高い事業に重点的に人員配置を行うケース（図表15）や、低採算の製品・サービスを廃止する動きがみられる（図表16）。

(図表15)収益性の高い事業への重点的な人員配置

- 25：域内の住宅投資において環境が厳しく趨勢的な需要減少も著しいことから、限られた人材で売上を確保すべく域外での営業に注力。（住宅メーカー）
- 26：親会社からの委託生産がメインな中、既存の人員・設備ではこれ以上生産量を増やすことはできない。そのため、多くの自社製品を生産停止・終売とし、利益率の高い一部自社製品を増産できる体制とした。（食料品）

(図表16)低収益率の製商品・サービスを廃止する動き等

- 27：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。（宿泊）
- 28：人材確保が困難な中、多くの労働投入が必要な不採算事業から撤退し、主力事業に経営資源を集中させることで収益体質の改善に取り組んでいる。（宿泊）

2. 人手不足感の強まりを受けた投資・事業戦略⑤

(3) 人員配置や事業・サービスの抜本的見直し

- 人材確保も目的としたM & Aニーズの高まりを指摘する声が聞かれており、実際、道南地域では、域外大手企業の傘下入りするケースがみられている（図表17）。
- 現状は金融機関を介さないケースが多い模様ながら、金融機関でも域外からの買収ニーズを捉えており、今後、当地経営者の引退増加に併せてM & Aが活発化するとの見方が聞かれている（図表18）。

(図表17)人手不足に起因したM & Aの動き

- 29：後継者難に加え、経営能力を有する人材の採用・育成が容易ではないことから、大手メーカーのグループ入りすることで、採用活動をより効率的に行える体制等を構築。（食料品）
- 30：これまで携わったことがない事業分野でも積極的にM & Aを実施し収益力を高める方針。（卸売）
- 31：人材確保のため廃業を検討しているメーカーを承継し従業員を引き取りたいが、域内に同業メーカーが少なく、そうした手段を取れずにいる。（機械）

(図表18)M & Aを支援する事例

- 32：足もとで成約に至っているケースは、金融機関や仲介業者を介さず既に関係が構築されている同業者間で話が進んだ案件だが、域外企業から当地企業への買収ニーズが高まっており、経営者が引退する5～10年先に向けてマッチング件数が増加する見通し。（金融機関）
- 33：確りと利益を確保している先には域外から買収提案が多く寄せられており、当社にも1年間で50件もの買収案が舞い込んでいる。（食料品）

2. 人手不足感の強まりを受けた投資・事業戦略⑥

(4) 企業をまたぐ経営資源の共用化

- 2024年問題等により人手不足の制約等が深刻な建設や物流関連では、経営資源を共用化する動きがみられる（図表19）。
- もっとも、道南全体としては、これまで行ってこなかった他社との協業等を含め、変化に対して慎重な声も多く聞かれている。足もとの経営課題を克服していくためには、産学金が連携を一層深めて取り組んでいく必要がある（図表20）。

(図表19)経営資源を共用化する事例

- 34：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。（建設）
- 35：離島を含め広い配送網を有しており物流効率化が喫緊の課題。当地では同業他社と、札幌圏ではメーカーと共同輸送を行う体制を構築した。（卸売）

(図表20)新たな取り組みに慎重な声



道南企業

36：当地企業の経営者の中には、過去の蓄積が相応にあることが影響してか、将来の事業継続が難しい状況にありながら、なお堅実な経営を志向するなど、新たな発想に対して慎重なスタンスがうかがわれる。（対事業所サービス）

37：当地企業の中には、この先現状のビジネスモデルで生き残ることが難しい先も散見されており、出来得る限りの本業支援を行っている。（金融機関）

38：当地企業が成長するためには、行政だけではなく、金融機関や財界などが連携して推進していく必要がある。（行政）