

2017年6月(第121回)景気定点観測アンケート調査結果

調査期間:2017年5月31日～6月9日

調査対象:2017年度公益社団法人経済同友会幹事、経済情勢調査会委員、その他委員会登録の
経営トップマネジメント(528名)および各地経済同友会代表幹事(69名)

計597名

集計回答数:213名(回答率=35.7%)〔製造業69名、非製造業144名〕

〔公益社団法人経済同友会会員169名、各地経済同友会代表幹事44名〕

*本調査は年4回(3月、6月、9月、12月)実施

【調査結果の概要】

I. 日本経済

(1)景気の現状について

「横ばい状態が続いている」が低下(41.6%→19.3%)し、「緩やかに拡大している」が上昇(55.7%→77.4%)した。

同友会景気判断指数は前回 の27.2から39.9に上昇した。

(2)今後の見通しについて

「横ばい状態が続いている」が低下(19.3%→18.4%)し、「緩やかに拡大している」が上昇(77.4%→77.8%)した。

同友会景気判断指数は40.9に上昇した。判断根拠として「設備投資」の「増加」の回答割合が上昇(42.0%→61.3%)した。

II. 企業業績、設備投資等

(1)売上高および経常利益

売上高:4-6月期は、製造業は「増収」が上昇(50.0%→69.8%)し、非製造業も「増収」が上昇(37.5%→46.0%)した。

同友会売上高指数は、4-6月期見込み:36.9、7-9月期予想:39.2となった。

経常利益:4-6月期は、製造業・非製造業共に「増益」が上昇(それぞれ39.4%→57.4%、31.2%→36.1%)した。

同友会経常利益指数は、4-6月期見込み:16.4、7-9月期予想:19.3となった。

(2)設備投資

2017年度の設備投資額は、製造業は「増額」が上昇(50.7%→53.8%)し、非製造業も「増額」が上昇(38.1%→42.9%)した。

同友会設備投資指数は、2017年3月調査時の28.1から32.9に上昇した。

(3)雇用

製造業は「不足」が上昇(23.2%→32.3%)した。一方、非製造業では「不足」がやや低下(39.3%→36.0%)した。

同友会雇用判断指数は、2017年3月調査時の▲26.8から▲27.0となった。

III. トピックス

1. 当面の労働力不足への対応と中長期の課題

(1)人手不足の状況とその影響

不足している(=「かなり不足している」+「不足している」+「どちらかといえば不足している」)が過半(50.7%)となったが、事業・経営への影響が「深刻である」(=「かなり深刻である」+「深刻である」+「どちらかといえば深刻である」)はそれよりは低い(43.3%)。

(2)不足している代表的職種

製造業では「専門的・技術的職業」「生産」「輸送・機械の運転者」「建設・建築関連」の順に回答が多い。

(「輸送・機械の運転者」「建設・建築関連」は同数。)

非製造業では「専門的・技術的職業」「営業・販売」「対個人サービス」の順に回答が多い。

また、当該職種の人手不足によって生じた事業・経営の影響については、

・**専門的・技術的職業**では「業務外注による費用増加」「ニーズに応えきれず機会損失が発生」「生産工程のIoT化やロボット化が遅延」など。

・**営業・販売**では「既存従業員の残業増」「新規案件への対応力低下」など。

・**生産**では、「生産変動への対応がスムーズにできない。」「夜間交代勤務体制の維持」「ものづくり力の低下」など。

・**輸送・機械の運転者**では「稼働台数の減少」「輸送品質の低下」「新たな採用が困難」など。

(3)中長期的な労働力不足への対応(2つまで)

・重点的に検討する取り組みとしては「働き方改革の推進」「女性の活躍推進」「AIやロボットの活用」の順に回答が多い。

抜本的な解決に向けて対応すべき事項や、実際に直面されている課題などについて、

「**働き方改革の推進**」では、

「内向き業務を削減し効率化」「業務プロセスの見直し」「テレワークやサテライトオフィスを導入」「休暇取得の推進」「フレックスタイム制の導入」「週休3日制の導入」「雇用・勤務形態を個別に柔軟化」「経営者が先頭に立ち、取り組みに着手」「働きがいの創出」「多様な労働価値観への意識啓発」「アウトプットで評価される働き方への転換」「クラウドソーシングの推進」「社内外の業務分担の再整理」など。

「**女性の活躍推進**」では、

「女性管理職比率のクォータ制」「女性向けのマネジメント研修」「女性を部下に持つ管理職の意識啓発」「女性活躍のロールモデル作り」「昇進への意識づけ」「男女共に働きやすい職場環境、風土を整備」「公的な保育、介護関連サービスの拡充」「事業所内保育所の設置」「子供を持つ女性の勤務時間を柔軟化」「在宅勤務の導入」「男性社員の育児参画機会の形成」など。

「**AIやロボットの活用**」では、

「国内生産現場での活用を推進」「単純なPC作業の自動化」「AI技術の適用に関する法令整備、社会的合意形成を進める」「品質の観点も合わせて検証」「ロボット化に伴うリスクの整理」「AIに用いるデータの整備」「人間が担うべき業務の再定義」など。

(※)同友会景気判断指数:景気の現状を判断する回答について、「拡大している」を1、「緩やかに拡大している」を0.5、「横ばい状態が続いている」を0、「緩やかに後退している」を-0.5、「後退している」を-1として、各回答の比率を積算し合計したもの。(「その他」は考慮せず)

図表1(3)

製造業:現状(回答数68人) 見通し(回答数68人) (回答比%)

調査時点	2015/9	2015/12	2016/3	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	今後の見通し
拡大	59.3	42.1	22.1	7.6	11.8	27.9	52.8	77.9	80.9
横ばい状態	34.6	56.6	68.8	81.0	81.6	69.1	47.2	20.6	19.1
後退	6.2	1.3	9.1	11.4	6.6	2.9	0.0	1.5	0.0

非製造業:現状(回答数144人) 見通し(回答数144人) (回答比%)

調査時点	2015/9	2015/12	2016/3	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	今後の見通し
拡大	45.4	51.2	25.9	16.7	17.6	45.1	57.8	79.9	79.9
横ばい状態	50.6	45.7	61.4	74.4	74.3	51.6	38.8	18.8	18.1
後退	3.4	3.0	12.7	9.0	6.8	2.6	3.4	1.4	1.4

公益社団法人 経済同友会:現状(回答数169人) 見通し(回答数169人) (回答比%)

調査時点	2015/9	2015/12	2016/3	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	今後の見通し
拡大	50.5	49.5	24.7	14.1	18.8	42.8	61.4	84.0	83.4
横ばい状態	44.6	47.9	62.6	74.3	71.8	53.8	35.7	14.8	14.8
後退	4.4	2.6	12.6	11.5	8.3	2.9	2.9	1.2	1.2

各地経済同友会代表幹事:現状(回答数43人) 見通し(回答数43人) (回答比%)

調査時点	2015/9	2015/12	2016/3	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	今後の見通し
拡大	47.1	43.8	24.5	11.4	2.3	29.2	37.5	60.5	67.4
横ばい状態	49.0	54.2	67.9	86.4	97.7	68.8	62.5	37.2	32.6
後退	3.9	2.1	7.5	2.3	0.0	2.1	0.0	2.3	0.0

※「拡大」は「拡大」、「緩やかに拡大」の合計。「後退」は「後退」、「緩やかに後退」の合計。

※「その他」が選択されている場合は、上記の合計値が100を下回る場合がある【図表1(2)参照】

(3)2017年後半(2017年7月~2017年12月)の景気について、そのように判断する根拠をお選びください(2つまで)。

図表2

全体(回答数204人) (回答比%)

調査時点	2015/9	2015/12	2016/3	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	
設備投資	増加	50.2	54.0	37.3	25.9	23.4	29.8	42.0	61.3
	減少	6.4	7.2	10.6	8.2	9.3	5.0	5.2	1.5
個人消費	増加	36.3	41.7	30.1	26.4	23.4	17.0	20.3	26.5
	減少	21.1	13.6	31.8	32.7	28.5	28.4	20.8	10.8
政府支出	増加	7.6	9.8	14.8	30.9	44.4	30.7	22.6	15.7
	減少	1.6	0.9	0.8	1.4	0.0	1.8	1.4	1.0
住宅投資	増加	4.0	3.4	12.7	4.5	5.6	4.1	2.4	3.4
	減少	2.4	3.8	0.8	0.9	4.2	1.8	2.8	2.0
輸出	増加	11.2	12.3	6.4	6.4	5.6	30.3	29.2	36.3
	減少	17.9	6.8	14.4	15.0	12.6	4.1	3.3	2.9
生産・販売	増加	8.0	12.8	3.8	4.5	6.1	6.9	12.7	18.1
	減少	6.4	5.1	9.3	5.5	4.7	4.6	2.8	2.0
その他	7.6	8.1	9.3	12.7	7.5	9.2	8.5	5.4	

(4) 対ドル円相場:2017年12月末値

図表3(1)

<参考> 2017年5月30日 終値1ドル=111円1銭

全体(回答数208人)

(回答比%)

	100円 未満	100円～ 105円 未満	105円～ 110円 未満	110円～ 115円 未満	115円～ 120円 未満	120円～ 125円 未満	125円～ 130円 未満	130円 以上
今回	0.0	1.4	23.1	59.6	14.4	1.4	0.0	0.0
前回	0.5	0.9	16.4	56.8	23.0	1.9	0.5	0.0

(5) 日経平均株価(225種):2017年12月末値

図表3(2)

<参考> 2017年5月30日 終値19,677円85銭

全体(回答数206人)

(回答比%)

	16,000円 未満	16,000円 台	17,000円 台	18,000円 台	19,000円 台	20,000円 台	21,000円 台	22,000円 台	23,000円 台	24,000円 以上
今回	0.0	0.0	0.0	5.3	25.7	47.6	14.6	5.8	1.0	0.0
前回	0.0	0.0	1.4	10.8	39.6	40.6	6.1	1.4	0.0	0.0

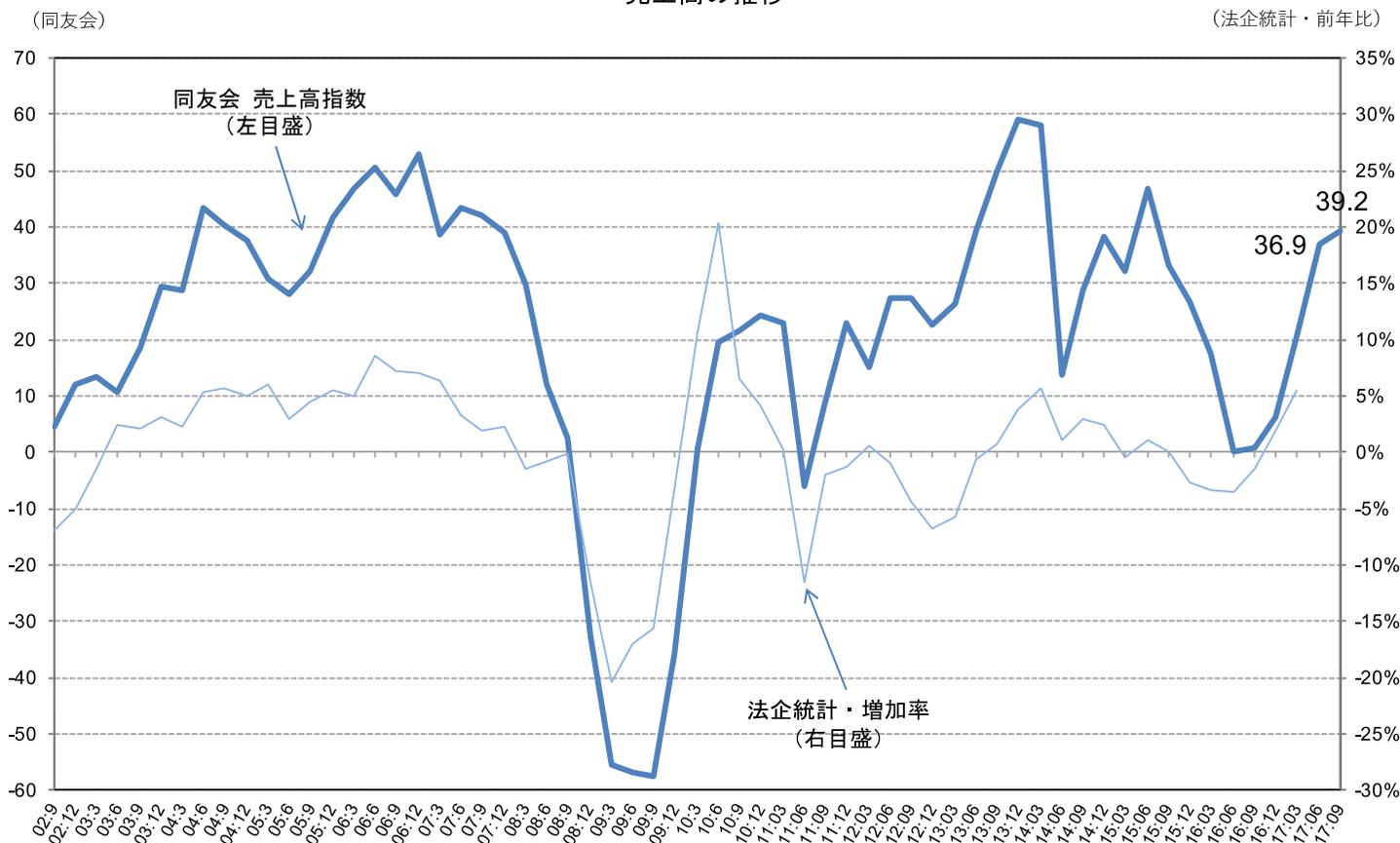
Ⅱ. 企業業績、設備投資等

1. 貴社の業績についてお伺いします。下表から該当する番号をお選びください。

(1) 貴社の売上高

図表4(1)

売上高の推移



(注) 同友会売上高: アンケートの今期売上高見込みの回答について、「増収」を1、「横ばい」を0、「減収」を-1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。なお、2017年9月の値は2017年6月調査時における予想。

図表4(2)

全体: 見込み(回答数187人) 予想(回答数186人)

(回答比%)

見込み 予想

	2015/ 7-9	2015/ 10-12	2016/ 1-3	2016/ 4-6	2016/ 7-9	2016/ 10-12	2017/ 1-3	2017/ 4-6	2017/ 7-9
増収	47.2	45.9	41.9	30.7	35.7	33.2	41.8	54.0	54.8
横ばい	38.9	34.9	33.8	38.5	29.6	39.8	37.1	28.9	29.6
減収	14.0	19.1	24.3	30.7	34.7	27.0	21.1	17.1	15.6
同友会売上高指数	33.2	26.8	17.6	0.0	1.0	6.2	20.7	36.9	39.2

製造業: 見込み(回答数63人) 予想(回答数63人)

(回答比%)

	2015/ 7-9	2015/ 10-12	2016/ 1-3	2016/ 4-6	2016/ 7-9	2016/ 10-12	2017/ 1-3	2017/ 4-6	2017/ 7-9
増収	44.6	49.3	49.3	23.2	27.1	27.3	50.0	69.8	74.6
横ばい	37.8	21.7	19.2	37.7	28.6	37.9	33.3	23.8	17.5
減収	17.6	29.0	31.5	39.1	44.3	34.8	16.7	6.3	7.9

非製造業: 見込み(回答数124人) 予想(回答数123人)

(回答比%)

	2015/ 7-9	2015/ 10-12	2016/ 1-3	2016/ 4-6	2016/ 7-9	2016/ 10-12	2017/ 1-3	2017/ 4-6	2017/ 7-9
増収	48.4	44.3	38.3	34.6	40.3	36.2	37.5	46.0	44.7
横ばい	39.4	41.4	40.9	39.0	30.2	40.8	39.1	31.5	35.8
減収	12.3	14.3	20.8	26.5	29.5	23.1	23.4	22.6	19.5

(2) 貴社の経常利益

図表5(1)



(資料) 財務省『法人企業統計調査』

(注) 同友会経常利益: アンケートの今期経常利益見込みの回答について、「増益」を1、「横ばい」を0、「減益」を-1として、それぞれの比率を掛け、合計したもの。なお、2017年9月の値は2017年6月調査時における予想。

図表5(2)

全体: 見込み(回答数183人) 予想(回答数181人)

(回答比%)

	見込み								予想	
	2015/ 7-9	2015/ 10-12	2016/ 1-3	2016/ 4-6	2016/ 7-9	2016/ 10-12	2017/ 1-3	2017/ 4-6	2017/ 7-9	
増益	45.0	41.0	38.3	31.3	31.1	26.2	34.0	43.2	44.2	
横ばい	36.9	37.4	35.0	34.8	34.7	37.4	35.6	30.1	30.9	
減益	18.0	21.5	26.6	33.8	34.2	36.4	30.4	26.8	24.9	
同友会経常利益指数	27.0	19.5	11.7	-2.5	-3.1	-10.2	3.6	16.4	19.3	

製造業: 見込み(回答数61人) 予想(回答数61人)

(回答比%)

	見込み								予想	
	2015/ 7-9	2015/ 10-12	2016/ 1-3	2016/ 4-6	2016/ 7-9	2016/ 10-12	2017/ 1-3	2017/ 4-6	2017/ 7-9	
増益	55.6	46.2	39.4	28.4	21.7	29.2	39.4	57.4	62.3	
横ばい	25.0	30.8	25.4	28.4	33.3	29.2	31.8	26.2	23.0	
減益	19.4	23.1	35.2	43.3	44.9	41.5	28.8	16.4	14.8	

非製造業: 見込み(回答数122人) 予想(回答数120人)

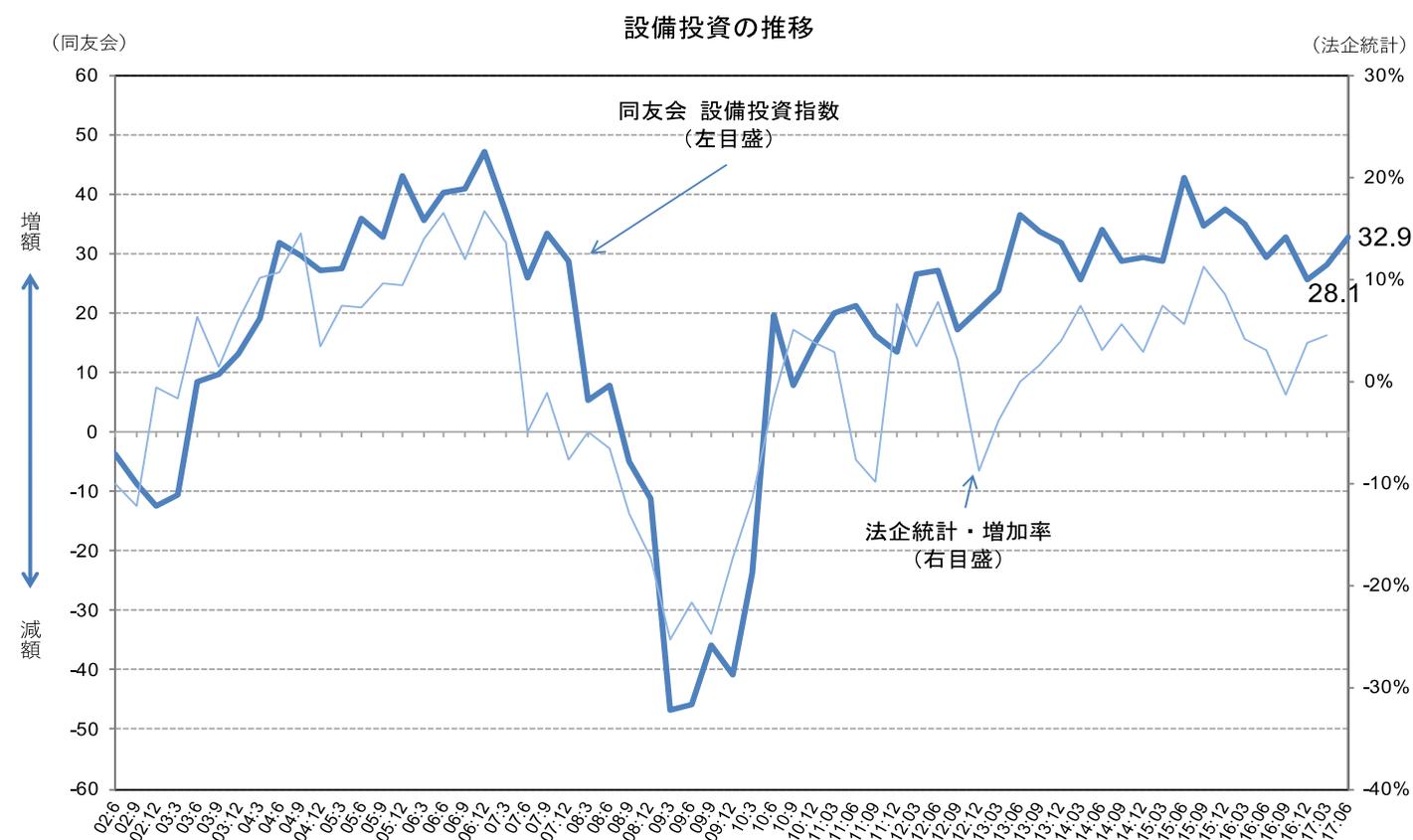
(回答比%)

	見込み								予想	
	2015/ 7-9	2015/ 10-12	2016/ 1-3	2016/ 4-6	2016/ 7-9	2016/ 10-12	2017/ 1-3	2017/ 4-6	2017/ 7-9	
増益	40.0	38.5	37.8	32.8	36.3	24.6	31.2	36.1	35.0	
横ばい	42.7	40.8	39.9	38.2	35.5	41.8	37.6	32.0	35.0	
減益	17.3	20.8	22.4	29.0	28.2	33.6	31.2	32.0	30.0	

2. 貴社の設備投資(2017年度)についてお伺いします。

(1) 国内の設備投資額(2017年度)は2016年度比でどのようになる予定でしょうか。

図表6(1)



(注) 同友会設備投資: アンケートの回答について、「増額」を1、「2016年度並み」を0、「減額」を-1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。

(資料) 財務省『法人企業統計調査』

図表6(2)

(回答比%)

調査時点		2015/9	2015/12	2016/3	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6
全体 (回答数198人)	増額	44.0	47.3	45.6	40.6	43.6	41.4	42.4	46.5
	2016年度並み*	46.6	42.9	43.8	48.1	45.6	42.9	43.3	39.9
	減額	9.4	9.8	10.6	11.3	10.8	15.8	14.3	13.6
	同友会設備投資指数	34.6	37.5	35.0	29.3	32.8	25.6	28.1	32.9
製造業 (回答数65人)	増額	51.3	47.3	59.2	52.7	52.7	49.3	50.7	53.8
	2016年度並み*	35.0	41.9	31.6	40.5	36.5	29.9	33.3	33.8
	減額	13.8	10.8	9.2	6.8	10.8	20.9	15.9	12.3
非製造業 (回答数133人)	増額	40.3	47.3	38.7	34.1	38.5	37.5	38.1	42.9
	2016年度並み*	52.6	43.3	50.0	52.2	50.8	49.3	48.5	42.9
	減額	7.1	9.3	11.3	13.8	10.8	13.2	13.4	14.3

*注) 2015/9~2016/3調査時は2014年度並み、2016/6~2017/3調査時は2015年度並み

(2) 増額される設備投資 / (3) 減額される設備投資の主な内容をお選びください。(複数回答可)

図表6(3)

○増額設備投資

(回答比%)

回答数		能力増強投資	新規事業投資	合理化・省力化投資	環境対策投資	維持・補修・更新等の投資	その他
製造業	(65)	46.2	26.2	21.5	4.6	30.8	6.2
非製造業	(133)	24.1	19.5	20.3	2.3	29.3	8.3

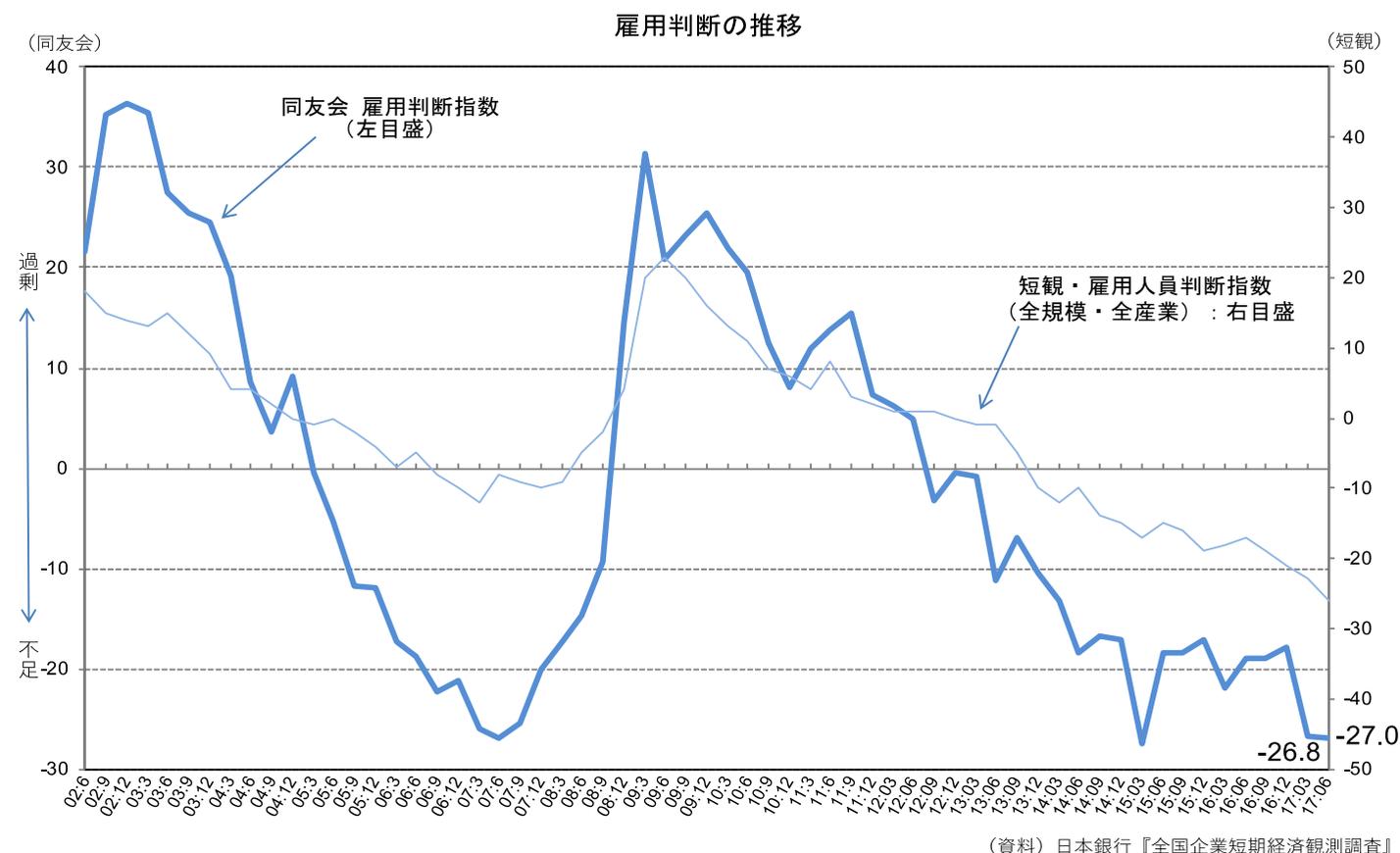
●減額設備投資

製造業	(65)	12.3	7.7	7.7	1.5	4.6	13.8
非製造業	(133)	8.3	9.0	3.0	0.8	9.0	11.3

3. 貴社の雇用の状況についてお伺いします。現状の雇用人員をどのようにお考えでしょうか。

(1) 全体として、雇用人員は

図表7(1)



(注) 同友会雇用判断: アンケートの回答について、「過剰」を1、「適正」を0、「不足」を-1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。

図表7(2)

(回答比%)

調査時点		2015/9	2015/12	2016/3	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6
全体 (回答数204人)	過剰である	8.0	9.4	8.5	8.8	8.3	9.0	7.2	7.8
	適正である	65.5	64.1	61.0	63.4	64.5	64.2	58.9	57.4
	不足している	26.5	26.5	30.5	27.8	27.2	26.9	34.0	34.8
	同友会雇用判断指数	-18.5	-17.1	-22.0	-19.0	-18.9	-17.9	-26.8	-27.0
製造業 (回答数65人)	過剰である	11.3	15.8	11.7	10.3	10.7	11.9	7.2	13.8
	適正である	70.0	67.1	72.7	71.8	76.0	73.1	69.6	53.8
	不足している	18.8	17.1	15.6	17.9	13.3	14.9	23.2	32.3
非製造業 (回答数139人)	過剰である	6.5	6.3	6.9	8.1	7.0	7.6	7.1	5.0
	適正である	63.3	62.7	55.3	59.1	58.5	60.0	53.6	59.0
	不足している	30.2	31.0	37.7	32.9	34.5	32.4	39.3	36.0

(2) 過剰感のある雇用人員／(3) 不足感のある雇用人員の主な内容をお選びください。(それぞれ2つまで)

図表7(3)

○過剰人員

(回答比%)

回答数		経営・管理職	一般社員、工員等	技術者・専門技能者	営業専門職 (歩合、請負等)	アシスタント (派遣、パート、アルバイト等)	その他
製造業	(65)	12.3	10.8	1.5	6.2	3.1	15.4
非製造業	(139)	10.1	5.8	0.0	0.7	4.3	8.6

●不足人員

製造業	(65)	7.7	15.4	50.8	4.6	7.7	1.5
非製造業	(139)	11.5	11.5	35.3	12.2	9.4	6.5

Ⅲ. トピックス

1. 当面の労働力不足への対応と中長期の課題

5期連続で緩やかな成長を続ける中で、失業率は3%を下回り、有効求人倍率はバブル期を超える水準に改善しました。足元では企業の人手不足感が強まっておりますが、この問題は人口減少を続けるわが国の中長期の課題としても注目されており、構造的な労働力不足が、今後の事業継続や、企業価値増大、ひいてはわが国の経済成長の制約となることが指摘されています。

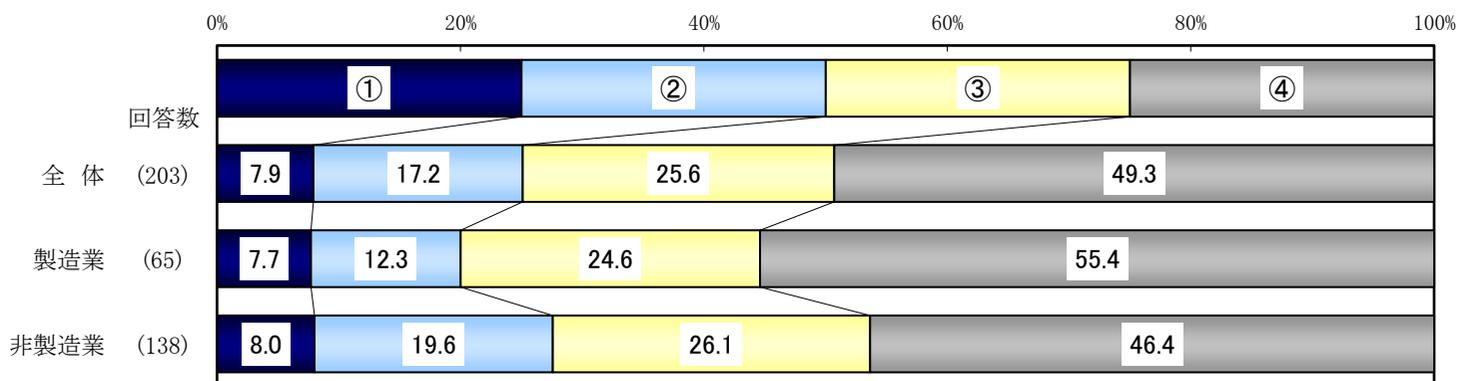
(※以下、一部に前問の「雇用状況」の設問と重複する内容が含まれております。)

(1) 現時点における貴組織の人手不足の状況と、その影響につきまして、それぞれ以下の4段階の中で、実感に近いものを1つお選びください。

(a) 人手不足の状況

- ① かなり不足している
- ② 不足している
- ③ どちらかといえば不足している
- ④ 人手不足の問題ない(含む、適正もしくは人員過剰)

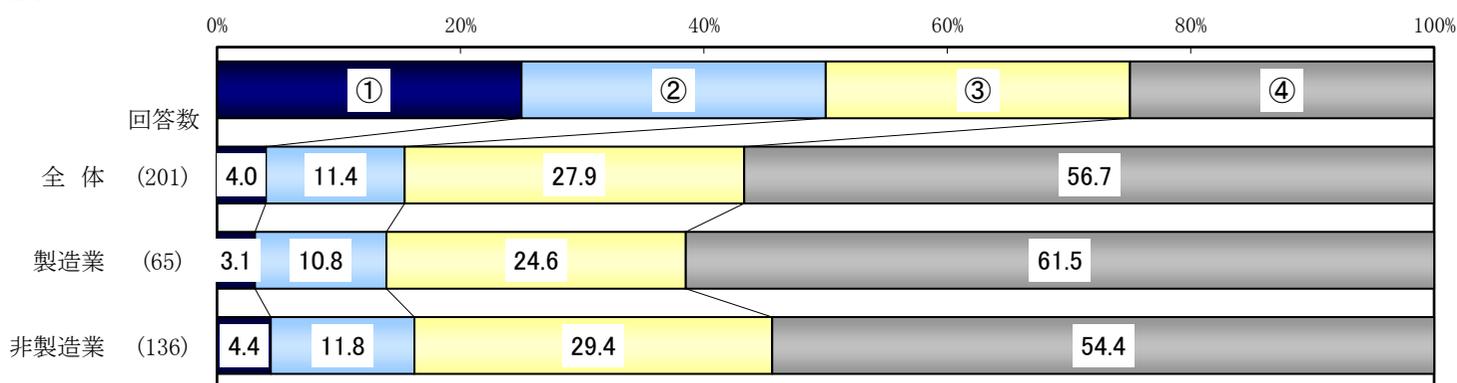
図表8



(b) 事業・経営への影響度

- ① かなり深刻である
- ② 深刻である
- ③ どちらかといえば深刻である
- ④ 問題ない

図表9



図表10

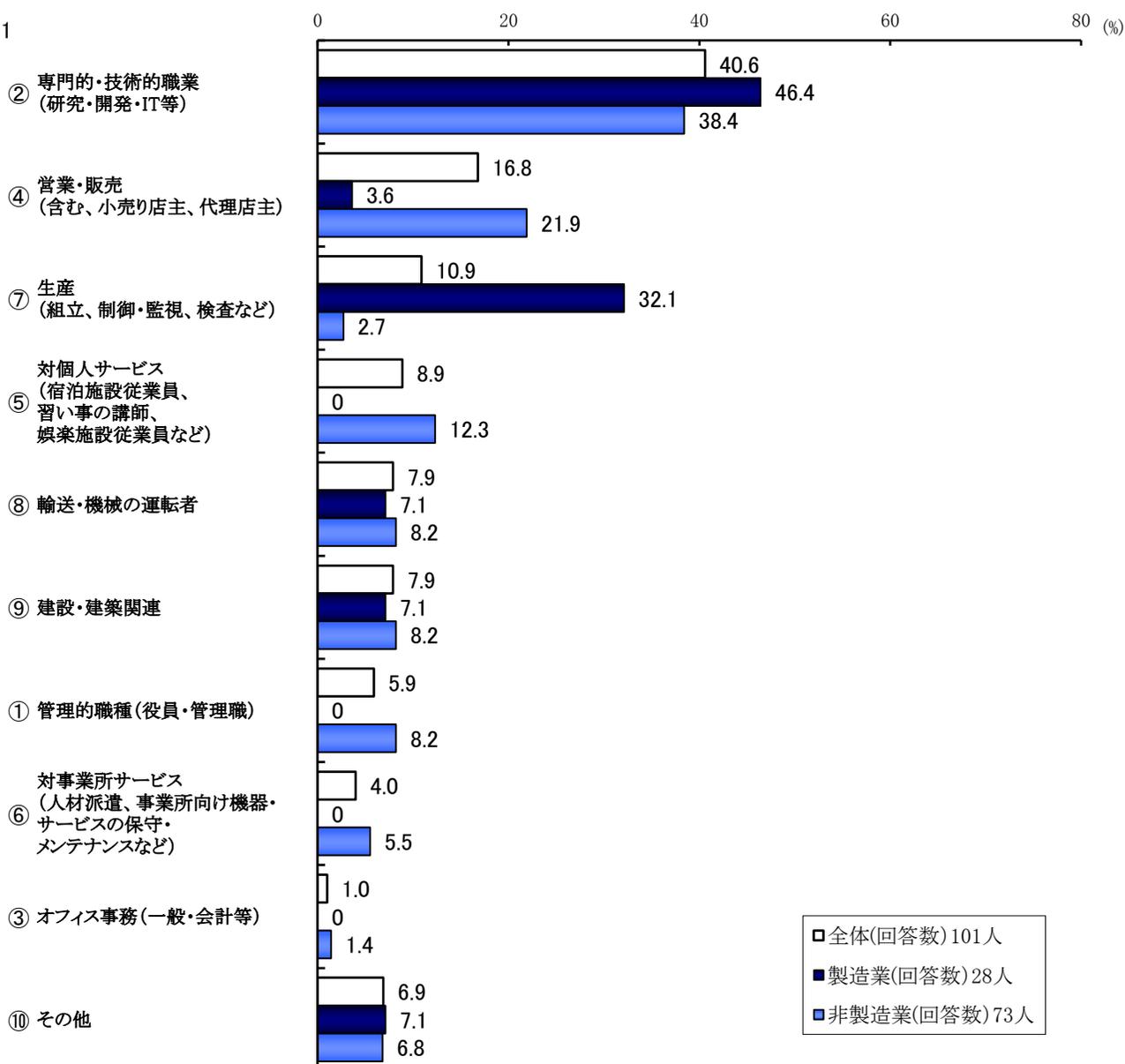
			事業・経営への影響度				
			かなり深刻である	深刻である	どちらかといえば深刻である	問題ない	
人手不足の状況	全体	かなり不足している	16	43.8	56.3	0	0
		不足している	35	2.9	37.1	57.1	2.9
		どちらかといえば不足している	52	0	1.9	59.6	38.5
		人手不足の問題はない	98	0	0	5.1	94.9
	製造業	かなり不足している	5	40.0	60.0	0	0
		不足している	8	0	50.0	50.0	0
		どちらかといえば不足している	16	0	0	56.3	43.8
		人手不足の問題はない	36	0	0	8.3	91.7
	非製造業	かなり不足している	11	45.5	54.5	0	0
		不足している	27	3.7	33.3	59.3	3.7
		どちらかといえば不足している	36	0	2.8	61.1	36.1
		人手不足の問題はない	62	0	0	3.2	96.8

(2)前問(1)(a)で「かなり不足している」「不足している」「どちらかといえば不足している」とご回答された方にご質問します。

(a)貴組織における人手不足の代表的職種を、職種分類の中から1つお選びください。

(a)職種分類

図表11



(b)その職種の人手不足によって生じた(あるいは生じつつある)事業・経営への影響につきまして、例示をご参照いただき、なるべく具体的にご回答ください。(自由記述)

人手不足の状況や事業・経営への影響

【全体の傾向】

ビジネス機会の損失、コスト(外注増、採用困難)の増加と収益の圧迫、業務の停滞や残業増加が起きている。

①管理的職種(役員・管理職)

- ・中間管理職が不足しつつあり、現有店舗の運営が困難になりつつある。〈普通銀行〉
- ・業績不振により長らく新卒採用を見送ってきたため、年齢階層に大きな穴があり、その影響は深刻。〈陸運〉
- ・会計等の専門的知識を持った人材の不足。〈サービス(大学・病院・医療・教育)〉
- ・売り上げの伸び悩みの中、社内での管理職によるコンプライアンスの違反等が発生。〈小売業〉
- ・新規事業の担い手がおらず、このままだと支障が出る。〈サービス(その他)〉

②専門的・技術的職業(研究・開発・IT等)

【ビジネス機会の損失】

- ・AIやIoT等の新事業領域における技術・ビジネス開発に懸念。〈電気機器〉
- ・お客様からのニーズに応えきれず機会損失を起きている。〈卸売業〉
- ・獲得できるビジネスを十分に取り込めていない。〈サービス(エンターテインメント)〉
- ・取り組みたいビジネスに取り組みにくい、スタートできない。〈サービス(大学・病院・医療・教育)〉
- ・急速に進む技術革新への対応が後手に回り、ビジネスチャンスを逸することが懸念される。〈情報・通信〉
- ・保有するビッグデータを活用したいが、技術者が現業で手一杯で対応できない。〈サービス(その他)〉

【コストの増加と利益の圧迫】

- ・本来社内で行うべき業務を外注するため、費用がかさむ。〈電気機器〉
- ・社員の時間外労働の高止まり、外注単価の上昇による収益への圧迫を懸念。〈情報・通信〉
- ・中期経営計画達成への影響が懸念される。〈情報・通信〉
- ・環境変化に対して機動的に対応することとコストコントロールが難しい。〈シンクタンク〉

【業務の停滞】

- ・設計職の人手不足が深刻である。納期に影響する。〈精密機器〉
- ・設備の保守、管理の人員が不足。中途採用等の対策を講じている。〈陸運〉
- ・店舗で最も望ましい人員投入ができていない。〈小売業〉
- ・技術者不足のため技術支援サービスが十分にフォローできない。〈情報・通信〉
- ・R&D推進に本格的に取り組めなかったり、遅れが生じたりすることを懸念。〈サービス(その他)〉

【採用への影響】

- ・事業進捗のための増員要求が増えているが、内部人材では足りず、キャリア採用を増やしている。〈化学〉
- ・総合職のキャリア採用で若干の採り残しが出ている。〈鉄鋼〉

④営業・販売(含む、小売り店主、代理店主)

【ビジネス機会の損失】

- ・海外事業が急拡大しており、人材が増強しないとビジネスチャンスを逃す懸念あり。〈建設〉
- ・訪問する機会減少による売上拡大への影響懸念。〈卸売業〉
- ・海外事業が急拡大しており、人材が増強していかないとビジネスチャンスを逃す懸念あり。〈建設〉
- ・新規案件への対応力の低下。〈信託銀行〉
- ・マンション販売、不動産仲介など人海戦術が必要な職種に影響大。〈不動産〉
- ・販売拡大重点部内において、若干の人員不足があり、実績が伸び悩んでいる。〈電気・ガス〉

【労働者への影響】

- ・販売担当、パート職が不足気味で残業が多くなっている。〈小売業〉

【採用】

- ・人員不足には中途採用で対応しているが、戦力となるには時間がかかる。〈卸売業〉

⑤対個人サービス(宿泊施設従業員、習い事の講師、娯楽施設従業員など)

【ビジネス機会の損失】

- ・賃貸物件管理業務に支障をきたしている。〈不動産〉
- ・新規事業の担い手がおらず、このままいくと支障が出る。〈サービス(その他)〉
- ・飲食施設などのサービススタッフが不足することで、機会損失が発生している。〈サービス(エンターテインメント)〉

【コストの増加と利益の圧迫】

- ・外部戦力登用コストや採用コスト、労働単価など労働力確保に係るコストが上昇している。〈陸運〉
- ・人員配置・勤務シフトを店舗オペレーション上最適な形で組めていない。〈小売業〉
- ・採用人員の充足が難しくなったり、離職者が増加したりしている。〈空運〉

【業務の停滞】

- ・提供するサービスの内容を見直さざるを得なくなっている。〈陸運〉
- ・お客様接点の要員が不足している。人材育成に時間を要するため、サービス品質の低下が懸念される。〈空運〉

⑥対事業所サービス(人材派遣、事業所向け機器・サービスの保守・メンテナンスなど)

【ビジネス機会の損失】

- ・ドライバー、作業員等、労働力不足に起因する機会損失。〈陸運〉

【コストの増加と利益の圧迫】

- ・新規採用に要する募集広告費の増大が会社収益を圧迫。〈サービス(その他)〉

【採用への影響】

- ・契約社員の採用が厳しい。特に首都圏が厳しい状況。〈サービス(その他)〉

⑦生産(組立、制御・監視、検査など)

【労働者への影響】

- ・人手不足に対し超過勤務に頼らざるを得ない。〈卸売業〉
- ・労働時間規制への対応で、特に夜間交代勤務体制の維持が課題。〈機械〉

【業務の停滞】

- ・労働時間規制により生産変動への対応がスムーズにできない。〈繊維製品〉
- ・将来の拡大生産についての支障となる可能性がある〈食料品〉

【技術力の低下】

- ・生産工程の世代交代に伴う技術の伝承に不安があり、ものづくり力の低下を懸念している。〈化学〉

⑧輸送・機械の運転者

【ビジネス機会の損失】

- ・ドライバー、作業員等、労働力不足に起因する機会損失。〈陸運〉
- ・観光やインバウンドの需要に応えられない。〈サービス(その他)〉

【サービスの低下と高コスト化】

- ・物流費の高騰、安定物流・供給が阻害。〈食料品〉
- ・ドライバー不足により庸車費用が上昇。輸送品質の低下も懸念。〈陸運〉

⑨建設・建築関連

【技術力の低下】

- ・建築設計技術の伝承に影響。〈建設〉
- ・技術の伝承及び、技術者の施工実績の維持という面での影響を懸念している。〈建設〉

【業務の停滞】

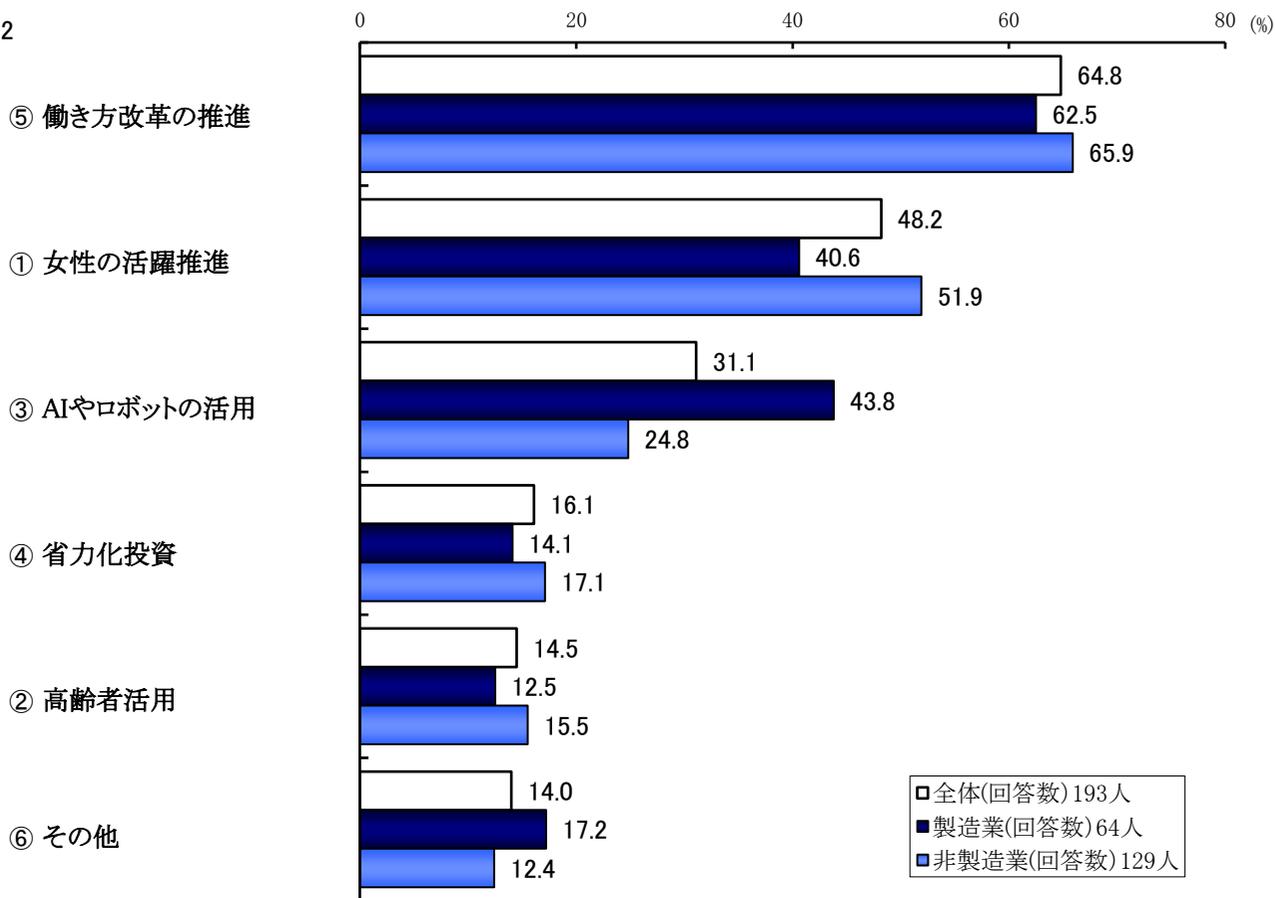
- ・事業量が増加した場合、現有社員では対応できず、工程・品質への影響を懸念。〈建設〉

⑩その他

- ・高賃金での他社引き抜きが増え、離職者の補充に時間がかかり、生産に若干影響。〈電気機器〉
- ・納品までのリードタイムが伸びてきており、顧客には遅延の了解を説得しているが、キャンセルも発生。〈電気機器〉

(3) 中長期的な労働力不足の対策として、女性や高齢者の就業促進が課題として認識され、取り組みが続いていますが、大きな進捗は見られておりません。他方、AI(人工知能)や幅広い分野におけるロボット活用が視野に入りつつあります。貴組織として今後、特に重点的に検討される取り組みについて、以下から2つお選びいただき、抜本的な解決に向けて対応すべき事項や、実際に直面されている課題などについてご回答ください。(自由記述)

図表12



【自由回答全体の傾向】

女性や高齢者など、多様な人材の活躍のための環境整備（含む意識改革）に加え、AI導入や機械化などにより人間との分担を再整理して、業務プロセスを効率化・柔軟化するという回答が多く見られた。

① 女性の活躍推進

(a) 女性が働きやすい環境の整備

- ・グループ傘下の事業会社で女性社長を誕生させるなど、ロールモデル作りを進める。〈食料品〉
- ・働く環境の整備に引き続き努力しつつも、公的な保育・介護関連サービスの拡充を期待する。〈ガラス・土石〉
- ・生産ライン等での作業の改善や、事業所内に保育所の設置等を進めつつ、女性社員の採用拡大を推進。〈鉄鋼〉
- ・子供を持つ女性の勤務時間をフレキシブルに設定し、働く意欲を持ち続けられるように配慮。〈卸売業〉
- ・地元の大学と共同で事業所内保育所を設置する予定。〈普通銀行〉
- ・男女共に働きやすい職場環境をつくるために、男性の育児休暇取得等の一層の定着を図る。〈保険〉
- ・育児や介護への男性の参画を高めるなど、より柔軟な働き方が可能な環境の整備に取り組む。〈空運〉

(b) ダイバーシティ推進のための制度作りと意識改革

- ・男女比率(管理職)ハーフ制に尽力する。〈不動産〉
- ・経営計画に、女性の管理職比率や第一子出産後の女性管理職復帰率を明記。〈情報・通信〉
- ・男女を問わない、能力に応じた人物本位の昇給審査や採用。〈海運〉
- ・女性のビジネス関連の幅広い知識の習得や体験の場を用意してゆく。〈小売業〉
- ・管理職の意識啓発トレーニングや、女性対象のリーダーシップトレーニング。〈シンクタンク〉

② 高齢者活用

(a) 定年にとらわれない柔軟な雇用形態

- ・高度なスキルを持つ高齢者は雇用条件を変えずに継続雇用している。〈卸売業〉
- ・定年延長など、本人が希望すれば勤労できる体制を検討。〈普通銀行〉
- ・本人が希望すればいくつになっても働くことができる。〈サービス(その他)〉
- ・85歳過ぎまで働くことのできる職場づくり。〈サービス(大学・病院・医療・教育)〉

(b) シニア活用のための工夫

- ・会社の期待と本人の希望のマッチングに課題。〈電気機器〉
- ・中高齢者の健康増進(禁煙、健康診断の受診)を推進する。〈小売業〉

③ AI・ロボットの活用

(a) 生産性向上のためのAI・ロボット活用

- ・創造性を発揮する労働にもAI・ロボットを使い、ホワイトカラーの生産性向上につなげる。〈食料品〉
- ・女性が働きやすい環境づくりのために特定分野にロボットを導入し、作業の流れを改善。〈化学〉
- ・国内生産現場の合理化・効率化のためのAIやロボットの活用を推進している。〈電気機器〉
- ・AI・ロボットによる単純労働の代替と、人間が担うべき労働の再定義。〈証券〉
- ・中小企業の社内で行われているPC作業を自動化するための技術導入を検討。〈情報・通信〉

(b) AI活用のための環境整備

- ・AIが問題を引き起こした際、誰が最終責任を負うのかといった倫理指針の整備を急いでいる。〈電気機器〉
- ・十分なデータの確保と、使用に耐える質にするためのデータ・クレンジング。〈保険〉
- ・まず使ってみることが必要。〈情報・通信〉

④省力化投資

(a) ICT活用

- ・既成部材を活用するプレキャスト工法の導入や、ICTによる自動化施工術の開発を進める。〈建設〉
- ・RFID (radio frequency identification) の導入やECの活用による省力化。〈サービス(エンターテインメント)〉

(b) 業務プロセス見直しによる効率化

- ・業界内での標準化。〈食料品〉
- ・即戦力化のため、手順書や要領書の整備を進めている。〈化学〉
- ・IT投資による工数削減や個別対応業務の標準化によるシェア拡大を進める。〈卸売業〉
- ・業務プロセスを簡素化し、機械化する。〈普通銀行〉

⑤働き方改革

(a) 勤務・雇用形態の柔軟化

- ・転勤のない地域限定勤務などの検討。〈機械〉
- ・働き方に応じて出勤時間をスライドさせる勤務制度等を検討している。〈電気機器〉
- ・サテライトオフィス、在宅勤務等のテレワークを導入。〈電気機器〉
- ・兼業・副業の許可、クラウドソーシング、BPO (Business Process Outsourcing) の活用など。〈卸売業〉
- ・「週休3日制度」の導入、シフト勤務(アーリー / レイトワーク)の利用促進などの導入。〈保険〉

(b) 意識改革と評価過程の改革

- ・多様な労働価値観への対応。特に働き甲斐に焦点を当てた取り組みが必要。〈食料品〉
- ・フレックスやテレワーク等、多くの取り組みを実行しているが、社員・役員の意識改革が必要。〈医薬品〉
- ・「どのような価値を作ったか」というアウトプットで評価される働き方へ変える。〈保険〉
- ・「定時退社がスタンダード」という意識づけが課題。〈電気・ガス〉
- ・宅勤務活用や柔軟な勤務時間を認め、労働時間よりも成果を一層重視する方向に。〈サービス(その他)〉

(c) 業務プロセスの見直し

- ・社内資料の作成等の内向き業務を削減する。AIやロボットを活用しつつ、「匠の技」の比率を下げる。〈化学〉
- ・WEB会議や、ペーパーレス化、管理者および一般社員の意識改革に向けた勉強会等を実施。〈陸運〉
- ・社員の仕事と派遣や外注でもできる仕事など、業務の分担を見直す。〈サービス(大学・病院・医療・教育)〉

⑥その他

(a) 外国人材の活用

- ・海外での面接なども行っている。〈その他製品〉
- ・外国籍技術者の採用。〈建設〉
- ・本社人事部門に外国籍のスタッフを配置する体制を検討している。〈サービス(その他)〉
- ・海外現地出身のプロフェッショナルの雇用を拡大する。〈サービス(その他)〉

(b) 既存人材向けの対応

- ・キャリア教育の再構築。〈食料品〉
- ・超高度専門人材の採用・育成・能力発揮を促進するための社内外環境の整備を行う。〈医薬品〉
- ・中途採用も含め、柔軟な雇用に務めることが必要。〈情報・通信〉
- ・労働法制改正への対応と、より実効性の高い働き方改革のための社内人事制度構築。〈情報・通信〉
- ・正社員とそれ以外の社員との仕事の役割分担を見直す。〈電気・ガス〉

－回答者業種分類－

製造業	69人
食品	13
繊維・紙	3
化学製品	15
鉄鋼・金属製品	5
機械・精密機器	9
電気機器	15
輸送用機器	1
その他製品・製造	8
非製造業	144人
建設	8
商業	22
銀行	24
その他金融	9
証券	6
保険	8
不動産	6
運輸・倉庫	12
情報・通信	12
電力・ガス	3
サービス(コンサルティング、研究所)	8
サービス(法律・会計・教育・医療など)	7
サービス(ホテル業、エンターテインメント)	2
サービス(広告)	1
サービス(その他)	14
その他	2
回答者総数	213人

－回答者ブロック別分類－

公益社団法人 経済同友会	169人
各地経済同友会代表幹事計	44人
北海道・東北	7
関東	4
中部・北陸	8
近畿	6
中国・四国	11
九州・沖縄	8
回答者総数	213人