

公表時間
7月12日(金) 15時00分

資料9-2



BOJ
Reports & Research Papers

2024年7月12日
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 ——

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. 今年の賃金動向	… 3
(1) 賃上げの動きの広がりとその背景	… 3
(2) 賃上げ手法の多様化、賃上げ以外の対応	… 6
(3) 防衛的な賃上げの動き、総人件費管理の強化	… 7
(4) 賃上げの見送りや圧縮の動き	… 8
3. 賃上げに伴う人件費増加を販売価格に転嫁する動き	… 9
4. 継続的な賃上げに向けた課題と企業の取り組み	…13
(1) 賃上げを見据えた価格設定	…15
(2) 設備投資やデジタル化などによる生産性向上	…15
(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	…17
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 ——

【要旨】

地域の中堅・中小企業へのヒアリングによると、今年の賃金動向については、昨年を上回るあるいは高水準であった昨年並みの賃上げの動きに広がりがみられている。こうした賃金動向の背景としては、①物価上昇を受けた従業員の生活への配慮、②競合他社や大企業等との人材獲得競争、③業績の回復・好調、④効率化や生産性向上の取り組みの進捗などが指摘されている。

また、年齢層や専門性等による賃上げ率のメリハリ付けや、賃上げとセットでの労働環境の改善や福利厚生面の充実など、経営の基盤となる人的資源を巡っては多様な取り組みがみられている。

ヒアリングでは、中堅・中小企業が直面する環境の厳しさを指摘する声も少なくなかった。すなわち、①原資が十分でない中でも人材の確保・係留を優先した「防衛的な賃上げ」を実施、②賃上げの一方で、給与カーブのフラット化などにより総人件費上昇を抑制、③収益不芳や原資不足で賃上げを見送り、といった企業も相応に存在することが確認された。賃上げの動きが広がるもとの、企業間の格差・ばらつきも大きくなっている。

また、人手不足は一過性のものではなく、今後も継続して賃上げを実施することが必要との認識も深まっている。このことは、以下のように、賃上げ原資の確保も見据えた企業行動を促している。

第1に、価格設定スタンスの変化である。今年の賃上げに関しては、既往の原材料コスト等の価格転嫁の進捗が賃上げ原資の確保につながったという声が多い。

この間、賃金上昇を価格に転嫁する動きについては、人件費の価格転嫁は難しいとする企業はなお少なくないものの、非製造業では、サービス業など、人件費比率が高い業種や人手不足感の強い業種を中心に、転嫁を実施・検討する動きに広がりがみられている。製造業についても、最近の政府の後押しもあって、価格転嫁が進めやすい環境に向かいつつあるとの声が聞かれた。

第2に、生産性の向上に向けて、設備投資やAIなどのデジタル活用が活発化している。ただし、専門人材やノウハウの不足、財務面の弱さなどが、投資の制約になる事例も増えており、今後注意が必要である。

第3に、事業再構築、他社や大学等との連携強化、M&Aなど、経営の持続性や成長力を高めるための抜本的な経営変革の動きも徐々に増えている。

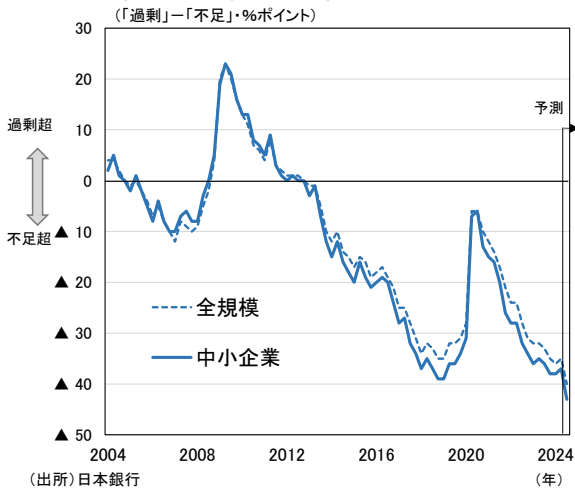
今後の賃金動向とともに、こうした企業行動の変化が着実に続いていくか、さらに、それが地域経済にどのような影響を及ぼすかが注目される。

1. はじめに

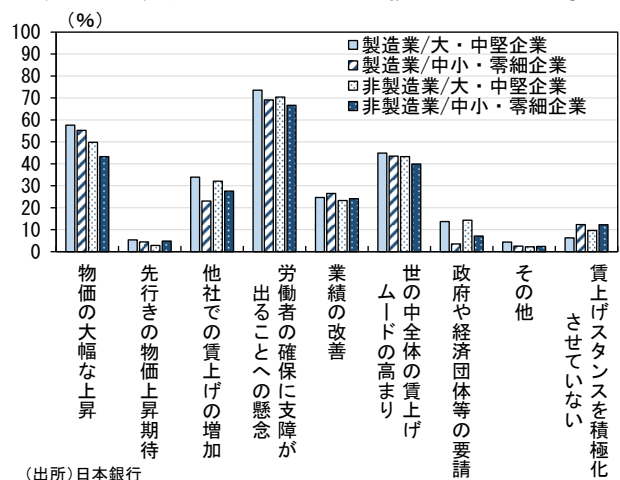
わが国の企業では、人口減少・少子高齢化などを受けた追加的な労働供給余地の減少にコロナ禍以降の経済活動の回復の影響も加わり、人手不足感の強い状態が続いている（図表1）。日本銀行のアンケート調査¹によると、働き手の確保に支障が出ることへの懸念などから、業種・企業規模を問わず、多くの企業が賃上げスタンスを積極化させている（図表2）。

こうした中、今年の春季労使交渉では、大企業における高水準の妥結が相次ぎ、賃上げ率は、大きく改善した昨年からさらに加速した。この間、中堅・中小企業については、労働組合の組織率の低さや賃金改定時期のばらつき等から、賃上げの実態をタイムリーかつ包括的に把握することは難しいが、現時点で利用可能なデータを踏まえると、大企業には見劣りするとは言え、高水準の賃上げが実現した昨年程度か、それを上回る賃上げが実現する可能性が高い（図表3、4）。

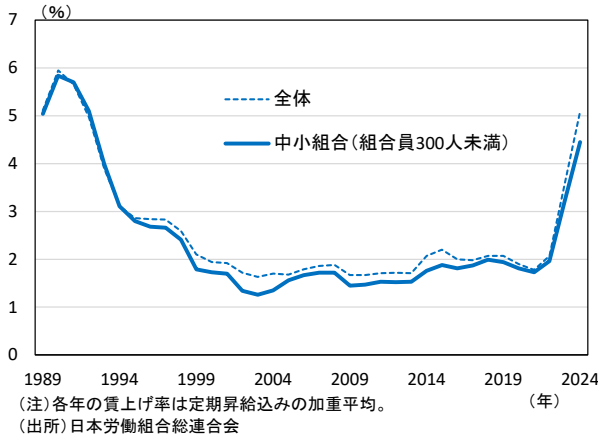
（図表1）雇用人員判断D I



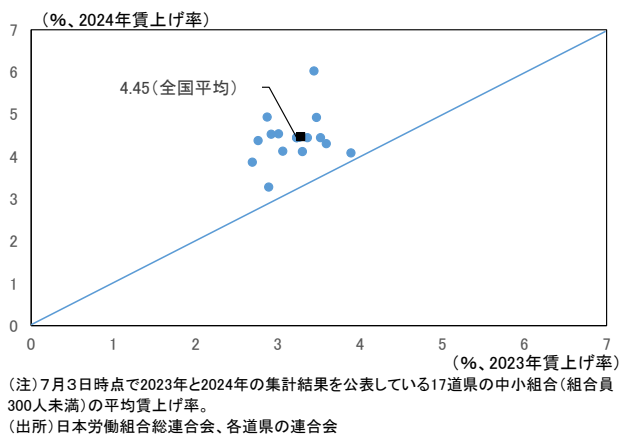
（図表2）賃上げスタンス積極化の背景



（図表3）賃上げ率の推移



（図表4）地域別の賃上げ率の変化



¹ 2024年5月20日「地域経済報告—さくらレポート—（別冊シリーズ）「1990年代半ば以降の企業行動等に関するアンケート調査」の集計結果について」参照。

ただし、こうした中堅・中小企業の中には、十分な業績改善や原資の裏付けを伴わない「防衛的な賃上げ」に踏み切った企業が相応にみられると指摘されることも少なくない²。このため、今後、中堅・中小企業が持続的な賃上げ力を具備していくには、収益力や生産性の向上が必要との声は多い。積極的な賃上げが、価格設定のほか、設備投資やデジタル化の積極化などの企業行動の変化を伴いながら定着していくかが注目される。

日本銀行では、こうした問題意識から、地域の中堅・中小企業（零細企業を含む）における賃金動向、価格設定等の企業行動の変化、賃上げの持続性に向けた課題等を把握するため、本年4月後半から6月にかけて、本支店・事務所で集中的に地場企業や経済団体等へのヒアリングを実施した。本稿はその取り纏めである。

2. 今年の賃金動向

(1) 賃上げの動きの広がりとその背景

企業ヒアリングを踏まえると、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）。現時点では「未確定」や「検討中」という企業も相応に残るが、こうした企業でも、賃金改定に関する世の中全体や競合先の動きを意識して賃上げを最終的に決めるという姿勢が強い。

こうした今年の賃金動向の背景については、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。ヒアリングで①に関する声が目立ったことから、賃金水準が相対的に低いことが多い中小企業等では、物価上昇が従業員の生活に及ぼす影響を踏まえ、労使双方で生活給の改善が意識される傾向が強いことが窺われる。

また、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）。

² 例えば、日本商工会議所・東京商工会議所が公表した「中小企業の賃金改定に関する調査」集計結果（2024年6月5日）によると、2024年度に「賃上げを実施（予定を含む）」の企業（74.3%）のうち59.1%が「業績の改善がみられないが賃上げを実施（予定）」という「防衛的な賃上げ」とであると回答している。

(図表5) 賃上げを行う企業の事例

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
1	輸送用 機械 中小 (前橋)	物価高への対応と人材係留 物価上昇が続く中、人材係留のためにも増益分は社員に還元すべきと考え、過去最高となる4%強のベアを実施。
2	食料品 中小 (下関)	物価高が長期化する中で従業員の生活を守る 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。
3	小売 中小 (鹿児島)	競合他社の賃上げを踏まえた人材確保・係留 ベアは将来の固定費の増加につながるため見送ってきたが、競合他社が積極的な賃上げに取り組むもとの、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。
4	卸売 中小 (神戸)	流出が加速する若手人材の係留 今年度は、相応に引き上げた前年度並みのベアを実施。競合大手を中心に賃上げが相次ぐ中、流出が加速している若年層をなんとかつなぎとめたい。

(図表6) ①物価上昇を受けた従業員の生活への配慮

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
5	建設 中小 (松江)	従業員の生活を守る判断 物価上昇を受けて、従業員の生活を守る観点から、今年度も前年度並みの4%程度の賃上げを実施する。
6	業務用 機械 中小 (静岡)	物価上昇率以上の賃上げを行う方針 従業員の生活を維持するため、物価上昇率以上の賃上げを行う方針。前年の約3%の賃上げに続き、物価上昇が続く中で、今年は前年を上回る賃上げを行う。
7	業務用 機械 中小 (松本)	ベア率は物価上昇率を意識して決定 物価高に対応するため、久方振りにベアを実施。近隣企業は組合のない中小企業を中心に、賃上げ動向を把握できないため、物価上昇率を意識しベア率を決定。

(図表7) ②競合先や大企業等との人材獲得競争への対応

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
8	食料品 中小 (青森)	周辺企業の賃上げに追随せざるを得ない 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、今年度は前年度を上回る水準の賃上げをせざるを得ない。
9	小売 中小 (広島)	地域内の同業他社の給与水準を意識 今年は、人材流出が止まらない若手・中堅層を中心にベアを実施。賃上げ幅は地域内の同業他社の給与水準を意識し、前年以上の賃上げ幅とした。

< 次頁に続く >

(図表 7) ②競合先や大企業等との人材獲得競争への対応 (続き)

事例 番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
10	宿泊 中堅 (熊本)	大企業の進出に伴う地域の賃金水準上昇 当地では、大手半導体関連企業の進出から、賃金水準が上昇し、人材獲得競争が激化している。当社も、新卒人材の確保などを目的に、相応の賃上げを実施。

(図表 8) ③業績の回復・好調を受けた従業員還元強化

事例 番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
11	金属製品 中小 (秋田)	好業績の継続期待から従業員への還元を強化 好業績で得た利益を還元するため、今年度は5%以上の賃上げを実施。過去最高の賞与支給や福利厚生面の充実も行っており、離職率は極めて低い水準に抑えられている。
12	小売 中小 (福島)	業績好調見通しから還元を強化 昨年は、物価上昇への対応として全社員一律で手当を支給したものの、ベアは実施しなかった。今年は、世の中での賃上げ機運が続く中、先行きの好調な業績見通しを踏まえ、6%程度のベアで還元する。
13	対個人 サービス 中小 (神戸)	業績好調と物価上昇への対応 業績好調が続く見通しにある中、物価上昇を受けた従業員の生活維持を目的に収益を還元するため、今年も前年とほぼ同程度の3~5%のベアを実施。

(図表 9) ④効率化や生産性向上の取り組みの進捗

事例 番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
14	非鉄金属 中小 (松本)	自動化などによるコスト削減 人材係留を念頭に、前年並みの賃上げを実施。賃上げ原資は、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たことによるコスト削減で確保。
15	食料品 中小 (熊本)	不採算店舗や低採算商品の廃止などの経営効率化 人手不足が続く中、今年は、昨年並みのベアを実施する予定。賃上げ原資は、不採算店舗の閉鎖や一部の採算性の低い商品の廃止などの経営効率化により捻出。
16	小売 中小 (福岡)	これまで進めてきたデジタル化などで収益力向上 これまでバック事務のデジタル化などを進めてきた結果、収益力が向上。今年は、効率化による粗利増加分を原資に、昨年できなかったベアを実施。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
17	飲食 中小 (長崎)	最低賃金の引き上げへの対応 人材獲得競争が激化するも、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。
18	農林水産 中小 (熊本)	最低賃金の引き上げ率を意識した賃上げ 今年は、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。
19	不動産 中小 (札幌)	賃上げ促進税制の活用を意識して賃上げ率を設定 人材の係留を目的に、前年度の給与体系の見直しに続き、今年度は5%程度の賃上げを実施。今後も相応の賃上げを検討している。賃上げ率は、賃上げ促進税制の活用を意識して設定している。
20	建設 中堅 (横浜)	入札時の加点措置を意識した賃上げ 公共工事における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、当社はこれにあわせて今年も相応の賃上げを実施。
21	建設 中堅 (仙台)	入札時の加点措置と競合他社を意識した賃上げ 今年度は前年度を上回る5%の賃上げを実施。総合評価落札方式における加点措置を意識したほか、競合他社でも賃上げが進む中、人材流出リスクが高まっているため、賃上げ率を更に引き上げた。
22	対事業所 サービス 中小 (甲府)	政府系金融機関の特例制度の活用を意識 人材係留の必要性が強まる中、今年は、政府系金融機関の賃上げ貸付利率特例制度の活用も意識した賃上げ幅での賃上げを実施。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
23	情報通信 中小 (高知)	新卒採用強化のため若年層を厚めに賃上げ 相対的に給与水準が高い従業員の定年退職によって収益余力が生じており、賃上げ原資は確保できている。そのため、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。

< 次頁に続く >

(図表11) 賃上げ率・幅にメリハリを付ける事例 (続き)

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
24	小売 中小 (秋田)	店長クラスを厚めに賃上げ 昨年は賃上げを実施しなかったが、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。
25	小売 中小 (大分)	技術者の給与を大幅に引き上げ 技術者などの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。

(図表12) 賃上げ以外の取り組みもセットで行う事例

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
26	はん用 機械 中小 (神戸)	ベアとともに、週休3日制導入やリスクリング支援を実施 従業員の生活防衛のため、今年も昨年並みのベアを実施。さらに、人材係留を目的に、従業員にとって働きやすい職場環境の整備に注力。その一環として、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を進めている。
27	対個人 サービス 中小 (福島)	営業時間の短縮や福利厚生充実 理美容業界の求職者は、職場環境を重視する傾向が強く、積極的に賃上げをしても、労働環境が悪ければ人材は集まらない。そのため、営業時間の短縮といった働き方改革や福利厚生充実を進めている。
28	情報通信 中小 (本店)	研究開発環境の整備と専門性の獲得機会の充実 給与水準は競合並みを確保しつつ、AIなどの開発に集中できる環境を整備。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の蓄積につながる事が評判となり、必要人員を確保できている。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
29	鉄鋼 中小 (青森)	収益が悪化するもとも人材係留のため賃上げ 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。
30	鉄鋼 中小 (高松)	昨年の賃上げが収益を圧迫しているものの賃上げを継続 昨年は、採用が難航したほか、人材流出が続いたため、従業員の待遇改善を目的に5%程度のベアを実施したが、思うように価格転嫁が進展せず、賃上げが収益を圧迫している。今年も、同業他社が昨年並みの賃上げを決める中、当社も無理をして昨年と同水準のベアを実施。
31	小売 中小 (松本)	価格転嫁は難しいが、従業員の生活を守るために賃上げ 販売価格への転嫁が難しいため、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と考えている。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
32	不動産 中小 (熊本)	人事体系を見直して賃上げ原資を捻出 昨年実施した賃上げにより、人件費が大幅に増加しており、今年は一時金の支給にとどめる。ただし、競合企業で初任給の引き上げ等がみられるため、若年層に限った賃上げを行っており、その原資は人事体系を見直して捻出。
33	対事業所 サービス 中小 (秋田)	基本給を引き上げるための原資を期末手当の減額で確保 採用面で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、最近の求職者は固定給を重視する傾向にあるため、期末手当を減額して原資を確保する。
34	小売 中堅 (本店)	店舗効率化でアルバイト比率を引き上げ 人手不足が続く中、今年も相応のベアを実施。新規出店により雇用者数は純増となるが、店舗運営の効率化などで、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、総人件費の増加率はベア率と比べて抑制できている。
35	経済団体 その他 (札幌)	採用が激化する若年層中心の賃上げ 新卒採用競争の激化を背景とした初任給の引き上げ時には、若年層のベースも付随的に引き上げるケースが多い。一方、シニア・ベテラン層の賃金は据え置きとするなど、収益への影響を抑える動きも目立つ。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
36	繊維 中小 (松江)	業績が厳しく賃上げは難しい 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難しい。
37	卸売 中小 (函館)	増益となっても賞与で対応 収益環境が厳しく、昨年に続いて、今年も賃上げは難しい。仮に増益となれば、期末賞与などで還元する。
38	運輸 中堅 (仙台)	価格転嫁が進められず、賃上げ幅を縮小 物流ドライバーの確保を目的に賃上げ自体は実施するが、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、賃上げ幅を縮めざるを得ない。
39	対個人 サービス 中小 (岡山)	コロナ禍での業績悪化・債務増加の影響大 コロナ禍で宴会やイベント需要が皆減したことで業績が大幅に悪化。いまだに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、今年も賃上げは実施できない。
40	金融機関 その他 (北九州)	賃上げできない企業は事業を維持できなくなる可能性 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、賃上げ原資を確保できず、賃上げを実施できない取引先企業では、今後、人手を確保できず、既存事業を維持できないケースも出てくるとみている。

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が変化してきているかである。これは、①賃上げがコスト増となって企業収益を下押しし、設備投資など、所得から支出への前向きな循環の阻害要因にならないか、②賃上げの原資を確保するための値上げの動きが増えるなど、賃金と物価の相互連関が定着していくか、という点で重要である。

今回の企業ヒアリングで窺われた、賃金・物価の連関面の動きや変化については次の3点が指摘できる。

第1に、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

事例 番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
41	電気機械 中小 (松江)	取引先企業に価格転嫁が認められ、原資を確保できた 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ておらず、ベアの実施の一方で賞与を削減せざるを得なかったが、今年は昨年の倍近いベアに加え、例年並みの賞与を支給。
42	小売 中小 (福岡)	需要堅調で価格転嫁を進められた 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。物価高が続く中、従業員の生活を維持するため、今年は平均5%程度と前年以上の賃上げを実施。
43	飲食 中小 (高松)	原材料費などが想定比落ち着く中で販売価格を維持 2022年以降、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。足もとのコスト上昇が想定より落ち着いている中、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。

第2に、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に伺うと、「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みられている（図表17）。

特に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）。

また、消費者へのサービス価格の設定にあたっては、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、事業運営の見直しや高度化という企業行動の変化の動きも進みつつある（図表19）。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
44	飲食 中小 (本店)	専門人材獲得に向けた賃上げ原資は値上げで確保 料理人の獲得競争が激化しており、人材確保のために高水準の賃上げを実施。賃上げ原資は、値上げにより確保。
45	対個人 サービス 中小 (京都)	人件費の上昇が続いており、その原資確保のため、値上げをせざるを得ない 一昨年までは原油価格高騰などを受けて値上げを行ってきた。最近は、最低賃金の引き上げなどもあり、人件費上昇分をクリーニング料金に転嫁しているが、そうした転嫁はこれまでよりも進めやすくなっている。
46	対個人 サービス 中堅 (本店)	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 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。当社は人件費率が高く、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。
47	運輸 中小 (仙台)	運転手確保のために運賃を値上げ 運転手の確保が喫緊の経営課題となる中、今年度は運賃を値上げするとともに、その原資をもとに3%強の賃上げを実施。
48	飲食 中小 (松山)	賃上げ目的の値上げは消費者には受け入れられない 今後も継続的に賃上げを行うためには、値上げが必要。もともと、外食業態では、価格が需要に直結することもあって、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。そのため、賃上げ原資は効率化などにより確保していく。
49	業界団体 その他 (本店)	採算よりも受注確保を優先する企業、客観的な価格交渉ができない企業の存在 仕事がなくなってしまう恐怖感から採算性の低い案件を受注する中小企業や、原価計算のノウハウが社内で蓄積されておらずエビデンスを示せないため十分な価格交渉を行えない中小企業が依然として残っており、業界として価格転嫁の進捗を妨げる要因となっている。

(図表18) 企業間サービス取引における値上げの事例

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
50	対事業所 サービス 中小 (仙台)	契約更改時の人件費転嫁が徐々に進んでいる 清掃・設備保守はなかなか値上げができなかったが、人件費上昇が続く中、価格交渉を進めてきた結果、契約更改時に徐々に値上げを進めることができている。
51	対事業所 サービス 中堅 (本店)	旺盛な需要から人材派遣料は上昇傾向が継続 人手不足が続く中、企業における人材派遣の活用ニーズは旺盛な状態が続いている。これに伴って、派遣料は、業種問わず上昇傾向が続いている。
52	宿泊 中堅 (本店)	取引先の価格改定要請は言い値で受け入れ クリーニング業者や清掃業者などの人手不足を理解している。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ている。なお、価格改定頻度は3年に1度から毎年に変化。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
53	飲食 中堅 (大阪)	メニュー改定時の高付加価値商品の投入 人件費を中心にコスト増加が続いている中、値上げは継続的に実施。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。
54	飲食 中堅 (岡山)	需要差に応じた地域別価格の導入 ここ数年、値上げを進めてきた中で、都市部ほど値上げ後に需要の強さが維持されたことから、一律価格から地域別価格への移行を進めている。
55	物品賃貸 中小 (仙台)	無料サービスの有料化 最近の需要の強さもあって、これまで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んでおり、賃上げ原資を確保できている。
56	宿泊 中堅 (那覇)	顧客満足度を高めれば人件費の価格転嫁もしやすい 現在のホテル業では、人手不足の継続を背景に、人件費上昇分の価格転嫁も受け入れてもらえていると感じている。また、ホテルのサービスへの評価が口コミなど誰でもわかりやすくなっているため、顧客満足度を高めつつ、人件費を含めたコスト増を価格に反映。
57	対個人 サービス 中小 (本店)	先行き数年間のコスト増加を織り込んだ値上げ 毎年値上げしては顧客離れが起こりやすいとの判断から、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。それを原資に大幅な賃上げを行い、競合他社対比で優位性ある賃金設定となったことから、人材も確保できている。

第3に、「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)。もっとも、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20) 人件費の価格転嫁は困難とする製造業の事例

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
58	輸送用 機械 中小 (本店)	取引慣行として人件費の価格転嫁は難しく、経験も少ない 原材料分の値上げは浸透しているが、電力費、副資材費、外注費、人件費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。

<次頁に続く>

(図表20) 人件費の価格転嫁は困難とする製造業の事例 (続き)

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
59	食料品 中堅 (下関)	価格転嫁が困難で思うような賃上げができない 社会的に賃上げ機運が高まっている中、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ので、賃上げ率を引き上げることができない。
60	繊維 中小 (広島)	大手取引企業からは賃上げ分の価格転嫁に厳しい見方 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方針。こうした価格転嫁に向けた取り組みは徐々に浸透してきているものの、依然として大手取引企業などからは厳しい見方も示されている。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
61	輸送用 機械 中堅 (名古屋)	大手メーカーの価格交渉スタンスが軟化 最近では、販売先の手メーカーの価格交渉スタンスが軟化し、労務費を含めた価格転嫁が徐々に進み、賃上げ原資の確保もできている。こうした状況を受け、当社では、仕入先の中小企業に対して、価格転嫁に向けた要望などを聞き、エビデンスなどが示されれば価格交渉に応じるようにしている。
62	輸送用 機械 中堅 (大阪)	継続的な労務費の価格転嫁の受け入れに期待 人材係留のためには、相応な賃上げ幅での継続的な賃上げが必要。その原資確保のためにも、足もとみられているような、完成車メーカーが労務費の価格転嫁を受け入れるスタンスを続けてくれるかが重要。そうすれば、労働生産性向上とあわせて、継続的なベアも可能と考えている。
63	生産用 機械 中堅 (福島)	関係維持のための不採算案件は断る方針に転換 取引先企業との関係維持を目的に、値上げができず採算割れの案件も受注することで収益が圧迫されていた。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、人手不足やコスト高により当社の経営が厳しいことを理解し、関係悪化にはつなげていない。
64	食料品 中小 (広島)	値上げしても需要は大きく落ち込まない環境 これまで、原材料費を中心に、物流費、光熱費などの上昇分の価格転嫁を進めてきた。需要は大きく落ち込まず、価格転嫁を進めやすい環境になっていることから、人件費上昇分についても消費者の反応を見極めつつ、価格転嫁を行っていく。

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なる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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
65	金属製品 中小 (高松)	採用の強化や人材の係留 収益面は苦しいものの、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だと考えており、今後も賃上げを続けていく考え。
66	生産用 機械 中小 (水戸)	人材の確保・係留や従業員のモチベーション維持 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と感じている。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と考えている。
67	食料品 中小 (松山)	地方の中小企業にとって人手確保は切実な問題 今後も継続的に賃上げをしたいとは思っているが、既往の値上げ分だけでは賄えないため更なる値上げが必要になる。もっとも、値上げができないからといって賃上げを見送ることは考えておらず、利益などを削ってでもやるしかない。地方の中小企業にとって、人手確保はそれくらい切実な問題。
68	宿泊 中小 (鹿児島)	中長期的な労働力人口の不足 中長期的な労働力人口の不足を踏まえると、継続的な賃上げに取り組む必要があり、原資確保のため、富裕層やインバウンド客の取り込みを強化し、今後も価格転嫁を進める方針。
69	建設 中小 (長崎)	高齢化、業界を志望する若者の減少 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。若手の確保のためには継続的な賃上げが必要との認識。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
70	業界団体 その他 (本店)	労使交渉では消費者物価の上昇を考慮 今後の賃金の労使交渉では、ベアを検討する際、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、物価上昇率が再びゼロ近傍になっていた場合には、賃上げの機運は弱まる可能性。
71	経済団体 その他 (新潟)	今は物価と賃金の好循環の転換点 今後も賃上げが継続していけるかが重要。バブル崩壊以降、物価も賃金も上がらない状態が長く続いた。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。好循環を更に強めるには、継続的な賃上げが必要。
72	電気機械 中小 (福島)	物価上昇率相当のベア継続を想定 周辺の企業でも人手確保のために積極的な賃上げをしており、人材流出を防ぐためには継続的な賃上げが必要不可欠。来年以降も省人化投資等で賃上げ原資を確保したうえで、従業員の生活を維持するため、物価上昇率相当のベアを実施していく考え。

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、以下のような様々な行動変化が徐々に促されてきている。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
73	建設 中小 (松山)	先行きの人件費上昇を含めた工事費の交渉ハードルが下がってきている 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いる。特に法人向けでは、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きている。
74	宿泊 中堅 (本店)	旺盛な需要を受け、インバウンド向け商品は価格上昇を織り込んだ価格設定 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。また、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。
75	対個人 サービス 中堅 (本店)	人件費の上昇継続を前提に値上げを検討中 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、健康や美容に対する支出は惜しまない傾向が強いと実感。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い。来年に向けて、インフレ率などを踏まえた値上げ幅や地域別価格などを検討中。
76	運輸 中堅 (本店)	ドライバーの安定確保のため、先行き10年にわたる値上げを検討 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年程の期間、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。

(2) 設備投資やデジタル化などによる生産性向上

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）。

こうした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25）生産性の向上を意識した設備投資等の事例

事例 番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
77	はん用 機械 中小 (鹿児島)	先行きの成長と人材確保に向けた積極的な投資 中長期的な半導体関連業界の成長を見据え、優秀な人材の確保を進める必要があるとの認識のもと、積極的な設備投資を実施。これによって、収益力の向上および経営の効率化を実現し、積極的な質上げを実施していきたい。
78	食料品 中小 (高松)	自動化により、人員を増やさずに収益増 工場の増築にあわせて、生産から包装までを一気通貫で行う自動化装置を導入。これにより生産性を向上させ、現在の工場人員を増やすことなく、生産量の増加と収益増を見込む。
79	対事業所 サービス 中小 (仙台)	生成AIで高負担業務を自動化 人材派遣業では、面談記録の作成が大きな負担。そのため、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化を進めている。残業時間を大幅に削減しつつ、新規事業の検討などを進めることができている。
80	宿泊 中堅 (本店)	AIの活用などにより、効率化や省人化の効果がみられている AIを活用し、IR資料やインターネット掲載広告、経理書類などの作成のほか、様々なリーガルチェックなどを行っており、省人化・効率化の面で期待以上の効果がみられている。
81	飲食 中堅 (本店)	新規出店の積極化による収益増で質上げ原資を確保していく 値上げのみでの継続的な質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。

（図表26）設備投資等の実施における制約の事例

事例 番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
82	小売 中堅 (仙台)	専門人材の不足 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。
83	宿泊 中小 (松山)	コロナ禍で抱えた債務の返済負担が重い 人手確保に向けては継続的な質上げが必要であることは認識している。もともと、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、毎年質上げを実施できる状況ではない。
84	食料品 中小 (釧路)	設備納期の長期化 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倍以上に伸びている印象がある。
85	小売 中堅 (札幌)	建築コストの高騰で投資に二の足 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、発注する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。

(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

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）。また、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27) 事業ポートフォリオ再構築の事例

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
86	金属製品 中堅 (本店)	EVなど成長領域の研究開発に注力 今後、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が活かせるEV分野での取引拡大も期待できる。
87	対個人 サービス 中堅 (大阪)	付加価値の高い新サービスの導入 これまで実施してこなかった夜間(営業時間外)の見学ツアーを新設するほか、同時間帯でしか体験できない有料イベントの開催などを通じ、収益を確保していく考え。
88	飲食 中堅 (本店)	高単価ブランドの新設 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とにより、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。
89	その他 製造業 中小 (仙台)	特定事業への集中から多角化への転換 これまで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、ネット広告事業などの多角化を進めている。

(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

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
90	繊維 中小 (金沢)	大手企業と協業で医療分野へ進出 医療分野に進出し業容拡大を図るため、同分野に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。
91	電気機械 中小 (仙台)	大学と共同研究・開発 国内大学と臨床試験を行うなど共同研究を進め、児童用医療機器の新製品を開発している。主要ターゲットは海外市場であり、同製品の普及に向けて改良作業に注力。

< 次頁に続く >

(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(続き)

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
92	情報通信 中堅 (本店)	中小スーパーへのECプラットフォーム提供 スタートアップ企業である当社は、全国各地の中小規模の食品スーパーなどにECプラットフォームを提供。多くの地域では、人口減少が課題となっており、地場の中小企業単独ではECの収益化に向けたノウハウがないことから、当社への相談件数が増加している。
93	宿泊 中堅 (本店)	金融機関による課題解決支援を期待 ホテルが増える中、競合他社などとも協力しつつ、ルームメイクや清掃の専門会社を立ち上げるなど、人手不足という共通課題に一緒に対応していくことが望ましいと思う。ただし、競合他社のニーズの正確な把握が難しいほか、競合関係のしがらみもある。今後は、多くの情報を有している金融機関などに仲介等の協力を仰ぎながら、こうした専門人材の確保に向けた対応を進めていきたい。
94	経済団体 その他 (横浜)	金融機関によるコンサルテーションを期待 中小企業の中には、補助金などの支援メニューを知らないために、事業転換などを前向きに進められない企業がみられる。金融機関には、こうした先に対して、コンサルテーションを積極的に進めてほしい。

(図表29) M & Aによる経営資源の確保事例

事例番号	業種 企業規模 (支店等)	企業等から聞かれた声
95	金属製品 中小 (本店)	買収先人材の有効活用 事業内容が当社と異なる零細企業をM&Aで譲り受けた。同社は後継者難で、多額の設備投資に躊躇していた。当社が買収し、同社の生産ラインを自動化することにより、余剰となった人員を人手不足感の強い当社事業に配置することができ、お互いの労働生産性向上につながっている。
96	建設 中小 (仙台)	グループ内で専門人材を融通 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可能にしている。
97	対事業所 サービス 中堅 (本店)	経営者の代替わりをきっかけとするM&Aの増加 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。特に運輸業では、人手確保が急務であり、M&Aにも積極的な先が多い。また、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。

以上のように、地域の中堅・中小企業においても賃上げの動きに広がりが見られ、それを起点に、人件費増加分を価格転嫁する動きや、M&Aなどの踏み込んだ企業行動の変化が促されつつある。今後も、賃金動向とともに、企業行動の変化が着実に続いていくか、また、それが地域経済にどのような影響を及ぼしていくかが注目される。

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