

企業との対話にみる日本企業の課題 2026 ～設備投資・米国の関税強化による影響・人的投資・DX・脱炭素など～

産業調査部

要旨

日本政策投資銀行では、2025年6月に実施した設備投資計画調査を題材に企業トップとの対談を実施した。今年度は、米国の関税強化により国内設備投資が下押しされることが懸念された中、コスト高や人手不足など国内投資の制約要因が残るものの、堅調な投資意欲が維持されていることが確認できた。そのほか、米国の関税強化による影響やサプライチェーン、人的投資、DX、脱炭素などさまざまな観点から日本企業が直面する現状の課題を聞くことができた。それらを整理したものが以下の通りである。

1. 国内設備投資

- 企業の国内投資意欲は旺盛であり、特に、競争力維持や付加価値向上に向けた取り組みがみられる。
- 工事費高騰や人手不足が投資の制約となっている状況に変化はないが、これに対し、企業はさまざまな対策を検討しており、供給制約の常態化を前提とした経営戦略の策定が進んでいることが示唆された。

2. 米国の関税強化による影響、サプライチェーン

- 関税強化を受けた米国への輸出価格転嫁については、財の需給や競争環境によって異なる対応がみられた。労働力不足などにより米国での増産は難しく、国内生産体制の維持を目指す企業もみられた。
- 一方で、米国関税強化以前より、経済安全保障を背景としたサプライチェーンの地産地消を志向する動きが続いている。特に、中国など特定国への過度な依存を避けるため、グローバルな視点でのサプライチェーンの再構築に苦悩する企業の姿がみられた。

3. 企業経営

- 原材料以外のコスト増加分の価格転嫁には依然として課題が残る一方で、付加価値向上やカーボンニュートラル、バリアフリーなど社会的要請への対応によって価格転嫁を実現している企業もみられる。
- 企業価値向上に向けて、事業ポートフォリオ再構築の動きがみられるものの、課題もある。

4. 人手不足と人的投資

- 人手不足は、現場業務を担う人材から高度なIT人材まで、幅広い職種で深刻化。若年層の採用難や既存社員の定着率低下を課題として認識している企業も幅広い業種でみられる。
- 賃上げや職場環境の改善といった人的投資のほか、リスキリングやキャリア形成支援など、人的資本の質的向上に向けた取り組みも進展。

5. DX(AI活用などデジタル化の取り組み)

- DXおよびAI活用は、業務効率化を中心に進展。AI活用については、効率化を超えた業務高度化に資する取り組みも多くみられた。
- 一方で、マーケティング分野などでのAI活用やIT人材の確保・育成といった課題が依然として存在。

6. 脱炭素

- 米国の政策変更があったものの、多くの企業で脱炭素対応に対する取り組み自体の方向性は変わらず。ただし、販売価格への転嫁の難しさなど、脱炭素対応と経済性の両立には引き続き苦慮。
- 水素・アンモニアなどの取り組みを継続する企業は一定数存在も、さらなる政策支援を期待する声も。

日本政策投資銀行が2025年6月に実施した設備投資計画調査(以下、「DBJ調査」)では、設備投資、米国の関税強化による影響、サプライチェーン、人的投資、DX、脱炭素、企業価値向上などについてアンケート回答を得ることができた(<https://www.dbj.jp/investigate/equip/national/detail.html>)。本稿では、DBJ調査を踏まえて実施した、業界を代表する企業トップとの対談(概要は下図表)で示された、日本企業の課題を紹介したい。

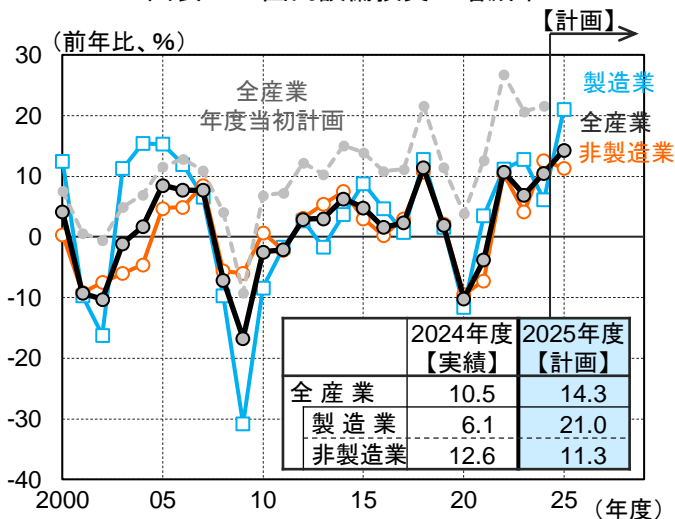
図表 対談の概要

対談先: 合計89社(時期: 2025年8月~2026年2月)
製造業: 32社
素材: 鉄鋼・非鉄・セメント6社、 化学・石油・紙パ・繊維10社
加工: 自動車5社、一般機械・電気機械・その他11社
非製造業: 52社
電力・ガス13社、運輸18社、不動産・建設13社、 情報通信・小売・リース・サービス8社
海外: 5社
日系企業の現地法人、現地事業会社、シンクタンク等

1. 国内設備投資

DBJ調査によると、大企業の25年度国内設備投資は、前年比14.3%の増加が見込まれている。計画時点としては4年ぶりに20%を下回ったものの、米国の関税強化など先行き不透明感がある中でも二桁増を維持した。製造業は、自動車による電動化投資の継続や、素材業種を中心とした脱炭素投

図表1-1 国内設備投資の増減率



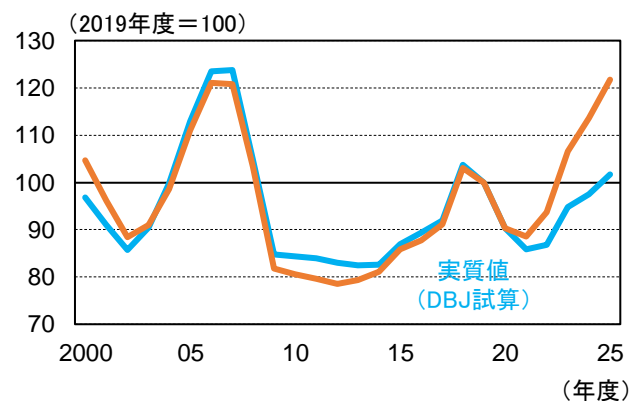
(備考) 1. 日本政策投資銀行「2025年度設備投資計画調査」
2. 大企業

資により、前年比21.0%増の高い伸びが継続する。一方、非製造業は前年度の伸びが高かったこともあり、同11.3%増に減速した(図表1-1)。以下では、DBJ調査以降に行われた統計調査や、企業との対談を踏まえた25年度設備投資の経過を概観する。

法人企業統計によると、25年4~12月期累計での大企業全産業の設備投資(除くソフトウェア)は、前年比7.2%増となったほか、日銀短観(25年12月調査)における25年度の設備投資計画(含む土地投資額)も、大企業全産業で同12.6%増となった。上記はいずれも足元のコスト高の影響を加味した名目ベースでの数値であるが、コスト上昇分を除いた実質ベースでも25年度の設備投資は緩やかに増加しており、年度当初は米国の関税強化の影響で設備投資の下押しが懸念されていた中で、国内設備投資は堅調を維持していると評価できる(図表1-2)。

実際に、調査結果を踏まえ、国内主要企業のトップとの対談を実施したところ、競争力維持や高付加価値化に向けた国内設備投資に対する意欲の高さを確認できた。ただし、工事費高騰や人手不足が引き続き設備投資の制約になっているとの声も、幅広い業種の企業から聞かれた。特に電気設備関係の人手不足が深刻であり、地方では建設工事の採算性が合わず工事が進まないといった声もあった。なお、建設会社からは、工期長期化の大きな要因の一つとして、時間外労働の上限に伴う稼

図表1-2 法人企業統計の設備投資



(備考) 1. 財務省、内閣府 2. 大企業全産業 3. 除くソフトウェア
4. 25年度は25年4~12月期累計の前年比を用いて作成
5. 国民経済計算の総固定資本形成のうち、その他の建物・構築物、輸送用機械、その他の機械設備などの名目値・実質値を用いて「有形固定資産デフレーター」を算出し、実質化

働時間の減少を指摘する意見もあった(図表1-3)。以上を踏まえると、25年度の設備投資は、前年度比二桁増の高い伸びからは相応に下方修正される可能性が高いといえよう。

図表1-3 国内設備投資に関する意見

- 【輸送用機械、一般機械、サービス】
 - ・ 内燃機関車、ハイブリット車、電気自動車など**すべての車種に投資する必要があり負担が重い**が、**競争力維持のために研究開発を中心に投資し続ける方針**
 - ・ 生産キャパシティの不足を避けるべく、**投資を積極化**
 - ・ ここ数年では**付加価値向上に資する投資を進める**
- 【石油、運輸、リース、ガス、建設、サービス】
 - ・ **工事を請けてもらえない事例や、工事費高騰**で採算が合わず、**投資が中止になるケースも**
 - ・ **電気設備関連のサブコン**が特に人手不足、納期遅れも
 - ・ 大阪・名古屋・九州以外の**地方の建設投資の採算性は厳しい**
- 【建設】
 - ・ 人手不足以外にも**時間外労働の上限規制の影響**が大きく、稼働時間の減少により工期の長期化を招いている

(備考)日本政策投資銀行

一方で、工事費高騰や人手不足などの供給制約に対し、さまざまな工夫で乗り越えようとする企業の動きもみられた。例えば、多くの企業から、設備投資は新築工事ではなく、既存建屋や既存インフラの有効活用を優先する設計に切り替える、といった声が聞かれた(図表1-4)。昨年度までの対談では、こうした具体的な対応への言及は限定的であったことから、足元、企業側が供給制約の長期化を前提に、経営戦略を考えるようになってきていることを示唆していると考えられる。

図表1-4 供給制約に対する主な対応

- 【繊維、小売、運輸、建設、サービス】
 - ・ 新築ではなく、**既存建屋や既存インフラを有効活用**できるよう設計を見直す
 - ・ 新規の建設にはハードルがあるので、**M&A等を活用**しつつ成長の機会を探る
- 【運輸】
 - ・ 社内で**建設工事のマネジメントチーム**をつくり、建設会社と技術検証を行い、**より効率的な工事の方法を提案**

(備考)日本政策投資銀行

2025年度の国内設備投資は、企業の競争力維持や高付加価値化を目指す前向きな投資意欲が維持されている。コスト高や人手不足といった供給制約が続いており、二桁増の高い伸びが実現する可能性は低い、総じて堅調と評価できよう。また、

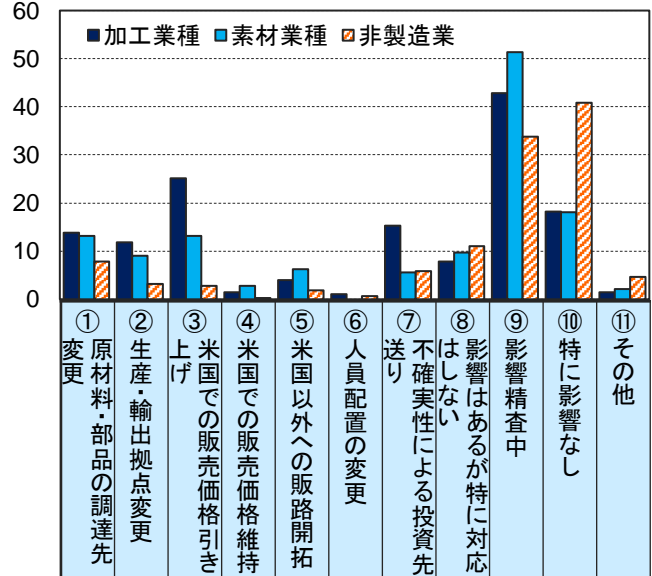
供給制約の長期化を見据えた、既存資産の有効活用や工事設計の見直しなど、企業の対応力が高まっている点が特徴的であるといえる。今後も、こうした工夫や柔軟な経営戦略が、持続的な設備投資の実現に向けて一層重要となると考えられる。

2.米国の関税強化の影響、サプライチェーン

DBJ調査の時点(25年6月)では、米国の関税強化に対して、多くの企業が影響精査中と回答していた(図表2-1)。

図表2-1 米国の関税強化への対応

(有効回答社数比、%)



(備考)1. 日本政策投資銀行「2025年度設備投資計画調査」
2. 大企業 3. 最大3つの複数回答

その後実施した企業トップとの対談によると、関税強化に伴う米国への輸出価格の転嫁について、財の需給や競争環境によって対応が異なる状況が明らかとなった。例えば、足元で需要が急増しているデータセンター向け金属部品を製造する非鉄金属の企業からは、関税下でも十分に価格転嫁ができていたとのコメントが得られた。一方、アパレルなど、汎用品で差別化が難しく価格競争が激しい分野では、米国の関税増加分をメーカー側がすべて負担せざるを得ないケースも指摘された。また、米国での競争が激しい自動車分野では、複数の完成車メーカーから、輸出価格への転嫁は限定的との声が聞かれた。そのため、完成車メーカーが部品

メーカーに対し、過度な原価低減や関税負担を求め、これまで進展してきた部品メーカーによる価格転嫁の動きが停滞することが懸念された。しかし、自動車部品メーカーとの対談においては、「これまでの関税分の負担は完成車メーカーが担っている」との言及があり、現時点では部品メーカーへの負担が増加しているわけではないことが明らかとなった(図表2-2)。

図表2-2 米国の関税強化に伴う輸出価格への意見

【非鉄金属】

- 関税コスト増分の価格転嫁はおおむね進んでいる

【金属製品】

- 大手アパレルメーカーでは売上数量が重要になるため、一部では米国関税分のコスト増を全て飲み込んで売上を維持した会社もあったと聞く

【輸送用機械】

- 関税強化に伴う自動車の値上げは他財と比べて抑制的、モデルチェンジなどに合わせて値上げしていくしかない
- 今のところ、自動車部品の関税コスト増はOEMが負担

(備考)日本政策投資銀行

一方、日本の相互関税は他国と比べて相対的に低かったこともあり、日本製品の輸出競争力が高まると期待する声もあった。しかし、中国が独占している分野では、関税影響に関わらず、そもそも競争するのが難しいとの冷静な意見も示された。さらに、「米国の関税強化により、米国市場へのアクセスが制限された中国製品が、東南アジアなど米国以外の地域に安値で輸出されることで、間接的に日本企業の収益悪化につながる恐れがある」との指摘もあり、米国の関税強化の副次的な影響にも注意が必要であることが明らかとなった(図表2-3)。

図表2-3 米国の関税強化による影響への意見

【電気機械】

- 日本の相互関税は他国と比べて低めに設定されたこともあり、日本製品の輸出競争力向上が期待される財も
- 一方で、中国が大規模に独占する分野については、引き続き競争するのは困難

【金属製品】

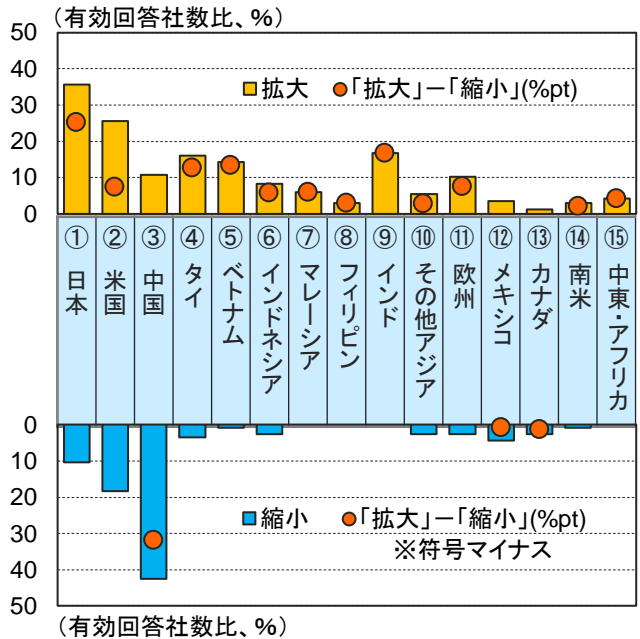
- 米国の関税強化であぶれた中国製品が東南アジアなどの地域に安値で輸出され、当社の収益悪化の懸念

(備考)日本政策投資銀行

次に、米国の関税強化などを受けたサプライチェーンの再構築の動きをみると、DBJ調査では、

米国の関税強化を受けて、生産・輸出拠点として中国拠点を縮小すると回答した企業の割合が高かった。一方で、日本のほか、米国、東南アジア、インドなどを拡大するとした企業の割合が高かった。ただし、米国については拡大すると回答した割合が高かったものの、その割合は日本に及ばなかったほか、縮小すると回答した企業の割合も高く、スタンスが定まらなかった(図表2-4)。

図表2-4 米国の関税強化を受けて、生産・輸出拠点として拡大・縮小する地域(製造業)



(備考)1. 日本政策投資銀行「2025年度設備投資計画調査」
2. 大企業製造業 3. 最大3つの複数回答

企業トップとの対談では、自動車産業を中心に多くの企業から、「米国では特にブルーワーカーの労働力が不足しており、生産拡大は容易ではない」との指摘があった。また、製造業の中には、米国工場の生産設備の多くを日本から輸入している企業もあり、工場設備機器に50%の鉄鋼・アルミの派生品関税が課されるに伴う大幅な生産コスト増を懸念する声もあった。これらの課題を受けて、完成車メーカーなどからは、「国内生産を縮小して米国での生産にシフトすることは現時点で検討していない」との発言があり、国内設備投資の観点からは心強いコメントが得られた。一方、経済安全保障の観点からは、トランプ関税以前より中国依存の高い素材の調達を分散させる取り組みが進んでいるほか、中長期的にはサプライチェーンの地産地消を目指

すとの声も複数聞かれた。加えて、中国からの調達断絶が懸念されるレアアースなどの重要鉱物については、数年分の在庫を確保している企業が見受けられたほか、調達先の分散や自社グループでの精錬・加工体制の構築に言及する企業もみられた。なお、中国事業の売却を決断する事例もあり、中国事業の取り扱いについて苦悩する企業の実態がうかがえた(図表2-5)。

図表2-5 米国の関税強化などによる
サプライチェーン再構築への意見

<p>【輸送用機械、電気機械、電力】</p> <ul style="list-style-type: none"> 米国では特にブルーワーカーの人材不足が深刻化、生産を増強するのは困難 <p>【電気機械】</p> <ul style="list-style-type: none"> 米国工場の設備のほとんどを日本から輸入しているが、工場設備機器には50%の鉄鋼・アルミの派性関税が課されることとなり、新たなコスト増の懸念も <p>【輸送用機械】</p> <ul style="list-style-type: none"> トランプ関税に伴い、国内生産を縮小して米国での生産にシフトすることは今のところ考えていない。むしろ、足元の円安に鑑みれば、国内から輸出した方がいくらい <p>【電気機械、鉄鋼、一般機械】</p> <ul style="list-style-type: none"> トランプ関税とは関係なく、経済安全保障の観点からサプライチェーンの再構築を考えている。特に中国依存の高い素材の調達を分散させる方針 世界的に保護主義の動きが高まっており、中長期的にサプライチェーンの地産地消を意識する必要がある <p>【電気機械、非鉄金属】</p> <ul style="list-style-type: none"> レアアースなどについては、数年分の在庫を確保済み。今後は中国以外からの調達のほか、自社グループ内での精製・加工を検討。 <p>【繊維】</p> <ul style="list-style-type: none"> 足元のリスクを考えると中国で事業をするのは厳しいとの結論に至り、中国事業を売却。

(備考)日本政策投資銀行

また、関税影響を多角的に捕捉するべく、今年度は米国において、日系企業の現地法人を中心とした対談も実施した。日系自動車部品メーカーの現地法人からは、国内で聞かれたのと同様に、「米国の関税強化に伴い、納入先の日系完成車メーカーが国内生産を縮小し米国現地生産にシフトしている状況ではない」とのコメントがあった。さらに、一部の部品に関しては、円安により日本からの輸入の方が安価となる事例もみられ、日本からの輸入に切り替える動きが出ているほか、第三国から米国に部品を輸入していた非日系OEMから、米国

に生産拠点を有する同社に引き合いが寄せられているとのポジティブな影響も聞かれた。一方、これとは反対に、複数の企業から、米国の関税政策は政権交代が起きたとしても継続される可能性が高いとの慎重な意見もあり、日本企業はそれを前提に事業計画を策定する必要があるとの示唆があった。加えて、米国・メキシコ・カナダ協定(USMCA)からの米国離脱が、米国で生産をする上で今後のリスクであるとの指摘も、日系自動車部品メーカーの現地法人を含め複数社から寄せられた(図表2-6)。

図表2-6 米国関税影響に関する米国現地法人の意見

<p>【日系自動車部品メーカー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社が主に付き合っている日系OEMについては、生産拠点を米国にシフトチェンジしているわけではない 一部の部品では、円安で日本からの輸入品の方が安くなり、日本からの輸入に切り替える動きも出ていると聞く 第三国から米国に部品を輸入していた非日系OEMから新たに引き合いが寄せられている 米国で投資をする上での障害は、①多額の初期投資がかかること、②相対的な人件費の高さ、③熟練労働者の確保、④設備設置やサプライヤーの現地化における長いリードタイム、⑤関税政策の不確実性など <p>【日系事業会社】</p> <ul style="list-style-type: none"> 米国の関税強化により調達を微妙に変えることはあろうが、生産拠点まで変更することはないのではないかと <p>【日系・非日系事業会社】</p> <ul style="list-style-type: none"> 関税については、貴重な政府の収入源になっていることから、トランプ派以外の共和党議員、民主党ともに程度の差はあれど今後とも賦課し続けるだろう <p>【日系事業会社、日系自動車部品メーカー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本企業では、米中でサプライチェーンを分離した企業は多いが、中国製の部品をメキシコに輸出して組み立てるサプライチェーンはまだかなり残っており、USMCA見直しの影響はかなり大きいだろう。
--

(備考)日本政策投資銀行

米国の関税強化は、企業ごとに影響の度合いや対応策が異なるものの、価格転嫁の可否やサプライチェーン再構築、現地生産拡大の障壁など、多面的な課題を企業にもたらしており、特に、米国での生産拡大には労働力不足や設備コスト増といった新たな課題が浮上している。また、関税強化の副次的影響や、米国の政策リスクにも十分な注意が必要であり、今後は、中国など特定国に過度に依存しすぎることをないグローバルな視点でのサプライチェーンの再構築と、柔軟な事業計画の策定が一層求められる。

3. 企業経営

企業経営については、企業トップとの対談を通じて、DBJ調査同様、企業経営の基盤となる価格転嫁の動向や、企業価値向上に向けた取り組みを複数聞くことができた。

まず、企業経営の基盤となる価格転嫁の動向については、原材料価格の高騰分は一定程度転嫁が認められる一方、人件費や物流費などその他のコスト増加分については、個別交渉に委ねられており、転嫁の可否には依然として高い不確実性があるという厳しい声が聞かれた。また、実際に値上げした結果、顧客が他のサービスへ流出した事例も挙げられ、消費者の厳しい価格目線がうかがえた。

一方で、小売業やサービス業の一部企業からは、商品やサービスの高付加価値化を通じ、価格転嫁が顧客に受け入れられているとの前向きな声が聞かれた。また、運輸業の企業からは、カーボンニュートラルやバリアフリー対応などのコスト増分についても転嫁できたとの言及もあった(図表3-1)。

図表3-1 価格転嫁に関する意見

【鉄鋼、小売、運輸】

- 原材料価格の高騰分は認められるが、それ以外の人件費や物流費などのコスト増加分については個別交渉であり、転嫁できるかどうか不確実性が高い
- 値上げ実施後、顧客が他サービスに逃げてしまった

【小売、サービス、運輸】

- 消費者が納得できるような商品・サービスの高付加価値化ができれば、価格転嫁もうまくいくことが多い
- 今回の値上げで、カーボンニュートラル対応やバリアフリー対応などにかかる費用も転嫁することができた

(備考) 日本政策投資銀行

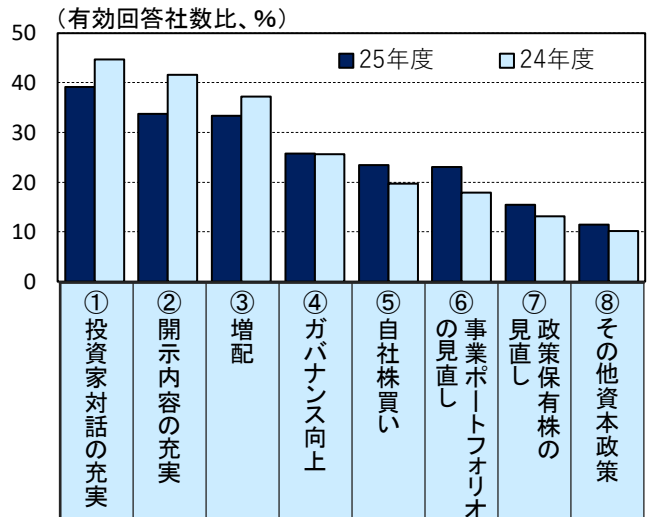
企業経営の現場では、原材料以外のコスト増に関し、価格転嫁には依然として課題が残る一方、付加価値向上やカーボンニュートラル、バリアフリーなど社会的要請への対応によって、価格転嫁を実現している企業が存在する点は注目に値する。

次に、企業価値向上に向けた取り組みについては、25年度のDBJ調査において、前年度と比較し事業ポートフォリオの見直しに対する機運が高まっていることが示された(図表3-2)。企業トップとの対談でも、複数の企業からポートフォリオの転換や、新規事業の創出を目指す意向が示された。

一方で、石油や化学などの素材業種の企業から

は、商品が一定程度固定化された装置産業であるがゆえに、ポートフォリオ転換自体が難しいとの指摘もあった(図表3-3)。事業ポートフォリオの見直しや新規事業創出への意欲が高まる一方で、業種特性による制約が存在し、業種ごとに対応力の差が生じている点には留意が必要であろう。

図表3-2 成長戦略以外で株価上昇に向けて関心のある項目



(備考) 1. 日本政策投資銀行「2025年度設備投資計画調査」
2. 大企業全産業 3. 3つまでの複数回答

図表3-3 企業価値向上(ポートフォリオ転換)に関する意見

【繊維、運輸】

- 重点事業への設備投資を積極化させる一方、要改善事業の売却を検討し、事業ポートフォリオ転換を目指す
- 既存のポートフォリオを維持しつつ、領域を広げていき、いかに新規事業でリターンを上げるかに注力する

【石油、化学】

- 事業ポートフォリオ見直しは言うは易しだが、行うは難し。装置産業では簡単に事業領域を変えられない

(備考) 日本政策投資銀行

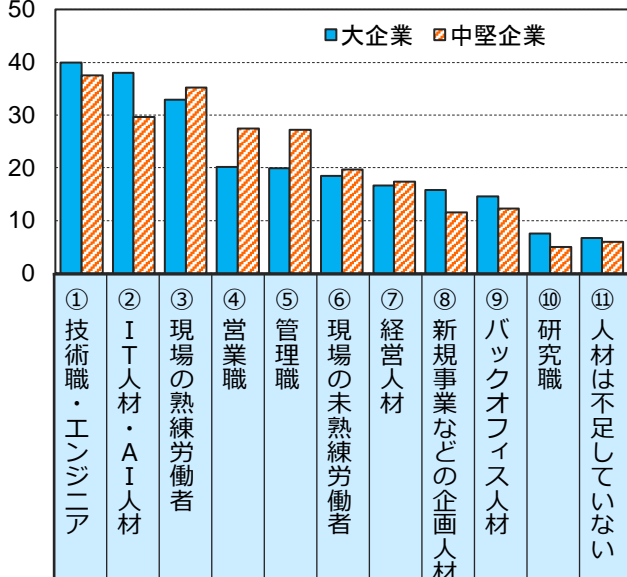
4. 人手不足と人的投資

25年度のDBJ調査では、技術職・エンジニアやIT・AI人材に加え、現場の熟練・未熟練労働者など、幅広い職種の人材が不足していることが明らかとなった(図表4-1)。企業トップとの対談においても、トラックドライバーやバス運転手、鉄道の運転士・駅員、製油所の工員、ホテル現場スタッフなど、現場で直接業務を担う人材の不足が多くの業種で指摘された。さらに、社内でITを理解し推進できるIT人材の不足を課題とする声も多く寄せられた。また、

若年層の採用難や既存社員の定着率低下を課題として挙げる企業も多く、業種を問わず他業種間での人材獲得競争が激化している様子がうかがえた(図表4-2)。

図表4-1 不足している人材の種類

(有効回答社数比、%)



(備考) 1. 日本政策投資銀行「2025年度設備投資計画調査」
2. 全産業 3. 3つまでの複数回答

図表4-2 人手不足に関する意見

【石油、運輸、小売、ガス、サービス】

- ・ **トラックドライバーやバス運転手、鉄道の運転士・駅員、製油所の工員、ホテル現場スタッフなど、現場で直接業務を担う人材が不足**
- ・ **DX推進やシステム開発、デジタル化対応のためのIT人材が不足。社内でITを理解し推進できる人材や、BtoB営業で即戦力となるデジタル人材の確保が課題**
- ・ **若年層の採用難や、既存社員の定着率低下が課題。新卒採用が厳しいほか、若手のキャリアアップ・リスキングの機会が不足し、他業界への流出もみられる**

(備考) 日本政策投資銀行

次に、人材獲得や既存従業員の定着率向上に向けた人的投資の内容としては、多くの企業が賃上げの継続に言及した。また、暑熱対策や安全対策、職場のリノベーション、社員食堂やワーキングスペースの設置など、従業員が働きやすい環境づくりへの投資を積極的に実施する旨のコメントも多くみられた。加えて、不動産業の企業からは、新規開発のオフィスビルにおいて、社員食堂やカフェ、コミュニケーションスペースなど従業員の満足度向上に資する施設の導入がリーシングにも好影響を

与えているとの報告があった。さらに、リスキングや教育研修体制の整備、若手社員への出向機会の提供など、社員のスキルアップとキャリア形成を支援する取り組みも複数の企業で実施されていることが確認された(図表4-3)。

図表4-3 人的投資に関する意見

【運輸、サービス、建設】

- ・ **ベアも含めて積極的に賃上げを実施、給与水準を思い切って引き上げたことがモチベーション向上にも寄与**

【輸送用機械、不動産、運輸】

- ・ **暑熱対策や安全対策、職場のリノベーション、社員食堂やワーキングスペースの設置など、従業員が働きやすい環境づくりへの投資を積極的に実施**

【不動産】

- ・ **オフィスビルの新規開発において、社員食堂やカフェ、コミュニケーションスペースなど従業員の満足度向上に資する施設を導入した結果、実際のリーシングにも寄与**

【金属製品、サービス、ガス】

- ・ **リスキングやE-Learningによる資格取得のほか、グループ共通の教育研修体制の整備、実技研修など、社員のスキルアップとキャリア形成を支援する投資を行う**
- ・ **若手社員に子会社への出向機会を多く与えることで、新規事業への理解を深める機会を提供している**

(備考) 日本政策投資銀行

人手不足は、現場業務を担う人材から高度なIT人材まで、幅広い職種で深刻化しており、企業経営にとって喫緊の課題となっている。こうした中、従業員の定着率向上や人材獲得競争力強化に向けて、賃上げや職場環境の改善といった人的投資が積極的に行われている様子がうかがえた。また、リスキングやキャリア形成支援など、人的資本の質的向上に向けた取り組みも進展しており、今後はこれらの施策の効果検証と、業種や企業規模に応じた柔軟な対応が一層求められると考えられる。

5. DX(AI活用などデジタル化の取り組み)

DXは、企業の重要な経営戦略の一つと位置付けられている。企業トップとの対談では、AI活用を含めたDX推進のために新部署を設置し、増員やキャリア採用を積極的に進めている企業の姿が垣間見えた。特に、AI活用に注力する企業が増加していることが特徴的である。小売業の企業からは、レジや棚卸のデジタル化による業務効率化、人件費削減、物流・在庫管理の効率化を目的とした研究機関やスタートアップ企業との連携など、さまざま

まな取り組みが聞かれた。一方で、日本の小売業は、米国の同業他社と比べて、IT投資の規模が限定的であり、依然として店舗投資が中心となっているとの指摘があった。また、商品マスターの標準化によるデータ活用の拡大が期待される一方、業界全体での標準化やデータ活用に不慣れな中小企業の対応が課題との意見も聞かれた。さらに、IT人材の外部採用を進めている企業からは、採用したIT人材をマネジメントすることが新たな課題となっており、IT人材を統括できる部長クラスの人材も同時に外部採用しているとの声もあった(図表5-1)。

図表5-1 DXの取り組みに関する意見

【リース】

- 社内でのAI活用を含めてDXを推進すべく、**新部署を立ち上げ、キャリア採用も含めて増員**

【小売】

- レジや棚卸のデジタル化に伴い、レジ業務の効率化が進み、店舗の総人件費の削減に貢献**
- 物流や在庫管理の分野でも、マテハンの導入や、トラック荷受けから店内在庫の動線設計など、研究機関やベンチャー企業と連携した効率化を進めている**

【小売】

- 米国の大手小売業では投資金額の8~9割がIT・DX関連投資であるのに対し、日本の小売業の投資金額の大部分はまだ店舗投資にとどまっている**
- 商品マスターの標準化を進め、消費者の購買データや店舗ごとの販売動向などもより正確に把握できるようになり、データ活用の幅が広がる見込みだが、企業ごとに異なるコード体系が存在し、業界全体での標準化が課題。また、中小企業の対応も課題となる**

【運輸】

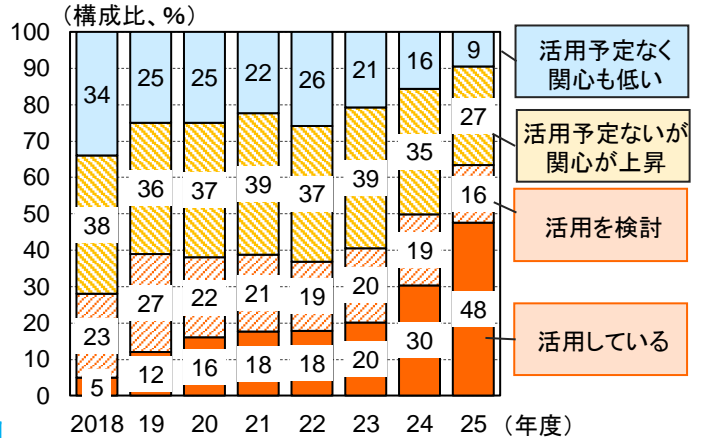
- IT人材は外部から採用も、**彼らのマネジメントに課題を感じており、部長クラスも外部から採用している**

(備考) 日本政策投資銀行

25年度のDBJ調査では、生成AIの普及を背景に、AIを活用している企業の割合が大きく上昇した(図表5-2)。企業トップとの対談でも、幅広い業種の企業において、議事録作成や契約書チェックなどの事務効率化から、製造現場や物流、設計段階での自動化・効率化まで、AIがさまざまな業務で活用されている様子が確認された。また、品質管理や設備保全、研究開発、最適な配車や倉庫立地の実現、工事の安全性向上やCO2排出量の自動算出など、現場の多様な課題解決にもAIが貢献しており、業務の高度化に貢献していることが明らかとなった。一方で、マーケティング分野でのAI活用や、IT人材育成が今後の課題と認識されており、今後

は経営資源をソフトウェアやIT人材育成にシフトする動きが加速するものと考えられる(図表5-3)。

図表5-2 AI(Chat GPTなど生成AI含む)の活用状況



図表5-3 AI活用の取り組みに関する意見

【輸送用機械、金属製品、不動産、リース】

- 議事録作成、契約書チェック、求人票作成など事務効率化のほか、製造現場や物流、設計段階での自動化・効率化にAIを活用している**

【金属製品、石油、情報通信、運輸、小売、建設】

- 工場設備の破損予測や研究開発にAIを活用**
- AIを活用して、最適な配車や、最適な倉庫立地を実現する取り組みを進めている**
- AIは工事の安全性向上のほか、在庫管理にも有効**
- CO2排出量の算出をAIで自動化し、設計段階から効率的なCO2削減を目指す**

【石油、輸送用機械】

- 現場でのデジタル活用は進んでいるが、マーケティング分野でのAI活用やデジタル人材の育成は課題**
- 経営資源をソフトウェアにシフトする。数百人規模の生成AIの専任組織を立ち上げる予定で、AI教育にも注力**

(備考) 日本政策投資銀行

なお、米国現地法人との対談では、米国において金融機関を中心にAIエージェントを実際の業務に活用している事例が紹介されたほか、AIの活用によって、従前は新入社員が行っていたエントリーレベルの業務が今後徐々にAIに代替されていくとの指摘があった(図表5-4)。

図表5-4 米国でのAI活用への米国現地法人の意見

【日系事業会社】

- 米国では、金融機関を中心にAIエージェントを実際の業務に活用している事例をよく耳にする**

【非日系事業会社】

- AIの活用によって、従前は新入社員が行っていたエントリーレベルの業務が今後徐々に代替されていくだろう**

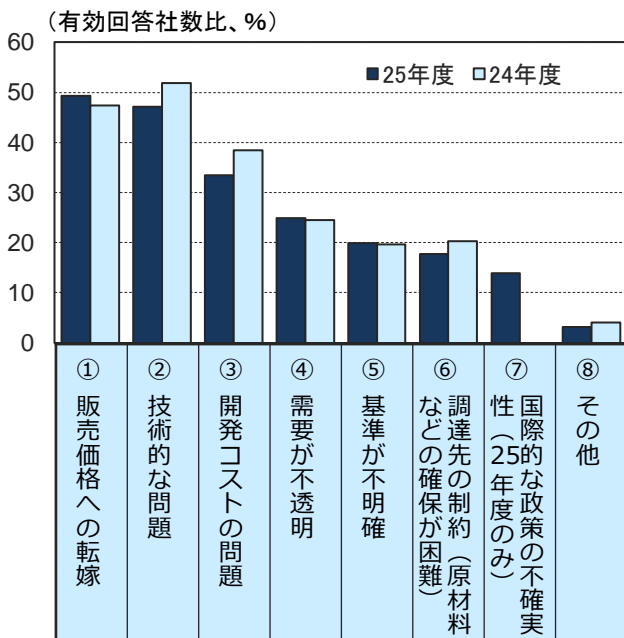
(備考) 日本政策投資銀行

DXおよびAI活用は、業務効率化やコスト削減、業務の高度化に大きく寄与しており、企業の競争力強化に不可欠な要素となっている。一方で、日本企業では、IT・DX投資の規模が相対的に不十分であることや、IT人材の確保・育成といった課題が依然として存在する。今後は、AIやデジタル技術の活用範囲をさらに拡大するとともに、IT人材の育成やマネジメント体制の強化などの取り組みが、競争力強化の鍵となるものと考えられる。

6. 脱炭素

DBJ調査によると、脱炭素の取り組みを進める上での課題として、24年度調査では技術的な問題が最大の課題とされていたが、25年度には販売価格への転嫁がこれを上回り、最大の課題となった。なお、トランプ政権発足後の米国の環境政策見直しにより、世界的に脱炭素の取り組みが後退するのではないかとの懸念があったものの、国際的な政策の不確実性を課題と認識する企業の割合は僅少であった(図表6-1)。

図表6-1 脱炭素の取り組みを進める上での課題



(備考) 1. 日本政策投資銀行「2025年度設備投資計画調査」
2. 大企業全産業 3. 3つまでの複数回答

企業トップとの対談でも、多くの企業が、脱炭素に向けたトレンド自体に変化はなく、引き続き脱炭素投資に取り組む姿勢を示していた。一方で、脱

炭素の取り組みは、技術面などの観点から実体経済との乖離があり、脱炭素への機運が低下しているとの声や、脱炭素の取り組みを進めても株主から十分な評価を得られないといった指摘もあった。特に、脱炭素に伴うコスト増を販売価格に転嫁できないことが重大な課題として多くの企業から挙げられており、企業は脱炭素へ取り組むことの必要性を認識しつつも、経済性との両立に苦慮している状況が前年度同様に確認された。一方で、顧客の省エネニーズや老朽化した設備の入れ替えなどが新たな事業機会となると回答した企業も一定数存在しており、今後はこうした前向きな姿勢をいかに事業成長につなげていくかが重要なポイントになると考えられる(図表6-2)。

図表6-2 脱炭素の取り組みに関する意見

【一般機械、紙パ、ガス、運輸、リース】

- トランプ氏就任によるモメンタムの変化は一定程度あるが、脱炭素に向けたトレンドそのものに変化はなく、脱炭素投資も継続

【石油、繊維、電力、鉄鋼、化学、ガス】

- 脱炭素方針は表向き変わらないが、経済性との両立が困難であり、脱炭素への機運は低下
- 脱炭素の取り組みを進めても株主から十分に評価されない
- 最終消費者に脱炭素の価値を認めてもらえない状況では、コスト増を販売価格に転嫁することは難しい

【一般機械、紙パ、建設】

- グリーン観点では、顧客の省エネニーズが新たなビジネスチャンスに
- 脱炭素投資は老朽化した設備の入れ替えで製造コスト削減につながる側面も

(備考) 日本政策投資銀行

脱炭素の取り組みの中でも普及が進んでいる再生エネルギーについては、出力抑制が起こっている地域では、蓄電池やエネルギーマネジメント分野が今後の課題であるとの声があったほか、需要家のクリーンエネルギー購入意欲がまだ十分に高まっていないといった指摘もあった。また、再生可能エネルギーの中でも風力発電については、陸上風力の適地が限られる中で、洋上風力を検討するとの声も聞かれた。

続いて、近年注目が集まっている水素については、取り組みを継続的に進めていくと前向きに答える企業が複数社みられた。また、アンモニア混焼については、具体的な案件の取り組みへの言及もあ

り、技術的な課題はおおむね克服されていることから、十分な量のアンモニアを確保できれば、需要家に対する供給契約を満たせるとの力強いコメントもあった。一方で、水素の取り組みに関し、現時点でコストの見通しが立たず、経済性の確保が困難であるとの意見や、それを補うために政府のさらなる支援が必要であるとの声も複数寄せられた。

SAF(持続可能な航空燃料)については、近年石油業界で積極的な投資意欲がみられるものの、コスト面から採算性が合わず、必ずしも成果が出ていないとの厳しい意見があった。特に、SAFの需要家からは、足元の価格がジェット燃料の約3倍であり、現段階では購入が難しいとの声があった。現状の技術水準を踏まえると、ジェット燃料の製造工程でCO₂を吸収する技術などを活用し、段階的に脱炭素を目指していくのが現実的との声も聞かれた(図表6-3)。

図表6-3 再エネ、水素・アンモニア、SAFへの意見

【石油、リース、電力、ガス】

- 再エネが普及し、出力抑制が起きている地域では、蓄電池やエネルギーマネジメントが課題
- 需要家のクリーンエネルギー購入意欲がまだ不十分
- 陸上風力の開発余地はなくなってきており、拡大スピードを落としている。洋上風力の扱いが目下課題

【一般機械、鉄鋼、石油、電力】

- 水素を推進するメリットがある分野は取り組みを継続
- 液化水素について、多少の遅れはあるかもしれないが、今計画しているものはやりきる
- アンモニア混焼について、技術的な課題は基本的に克服されている。残る課題は十分なアンモニアを確保できるかどうか。確保できれば需要家に対する供給契約を満たすことができる
- 水素・合成燃料はコストが見通せず、経済性の確保が不透明。消費者に許容される価格にするのが困難
- 水素・アンモニア関連の取り組みについて、先送り・様子見の雰囲気も出てきている。企業の負担軽減のためのさらなる政策支援に期待

【石油、運輸】

- 石油業界では、SAFへの投資は進んでいるが、必ずしも成果が出ているわけではない
- SAFは、いざ必要となる時にアクセルを踏めるようになり準備したいものの、プラントのCAPEXは当初計画の3倍以上で、エアラインがすぐに買うような価格水準にはない
- SAFの価格はジェット燃料の3倍で現段階では購入困難
- 現状の技術水準を踏まえると、ジェット燃料を製造する工程の中でCO₂を吸収する技術などを活用して徐々に脱炭素を目指していくのが現実的ではないか

(備考)日本政策投資銀行

脱炭素の取り組みは、企業にとって引き続き重要な経営課題である一方、コスト増加分の販売価格への転嫁が困難であることや、株主からの評価が十分でないことなど、まだ経済性との両立に苦慮する企業が多いことが明らかとなった。今後は、省エネ対応や老朽化設備の更新などの新たなビジネスチャンスを積極的に活用し、脱炭素投資の経済的メリットを明確化することが求められる。また、再生可能エネルギーや水素・アンモニア、SAFといった新技術の導入・普及には、コスト低減や政府支援の強化、需要家の意識向上が不可欠であり、官民連携による総合的な取り組みが一層重要となるものと考えられる。

7.まとめ

ここまで、25年度に実施した企業との対談を通じて明らかとなった日本企業の課題を紹介してきた。図表7では、主要な論点について24年度と25年度の比較を行っている。

前年同様、国内設備投資意欲は依然として旺盛であり、競争力維持や高付加価値化に向けた前向きな投資意向を示す企業が複数みられた。コスト高や人手不足に伴う工期の遅れなど、供給制約が国内設備投資の課題である状況に変化はないものの、これらの供給制約に対しさまざまな工夫で乗り越えようとする企業の動きが新たにみられるようになり、供給制約を所与の条件として経営戦略を策定する企業の姿がうかがえた。

25年度に日本企業が直面した課題のうち最も大きいものの一つである米国の関税強化に関しては、米国への輸出価格転嫁は、財の需給や競争環境によって対応が異なることが示されたほか、労働力不足などにより米国での増産は困難であり、自動車産業を中心に国内生産体制を維持する意向が示された。一方で、米国関税強化以前からのトレンドとして、経済安全保障を背景としたサプライチェーンの地産地消を志向する動きが顕著となっており、特に、サプライチェーンから中国を切り離す必要性について企業が苦慮している様子もうかがえた。

人手不足や人的投資の対応については、前年度同様、人材確保そのものが難しくなる中で、人的投資の一環として従業員が働きやすい環境づくりへの投資意欲が高まっていることが確認された。また、人手不足の緩和・解消に有効とされるDXやAI活用については、マーケティング分野でのAI活用やDXを担う人材の確保・育成といった課題が確認できた。加えて、AI活用については、前年度同様、業務効率化を主目的とした取り組みが中心ではあるものの、業務高度化に向けた活用も徐々に広がりつつあることが新たに分かった。

最後に、脱炭素の取り組みについては、トランプ政権発足に伴う米国の環境政策変更により取り組みが後退することが懸念されたが、多くの企業から

脱炭素の方向性に大きな変化はないとの声が聞かれ、日本企業にとって脱炭素対応は引き続き重要な経営課題の一つであることが示された。

足元では、国内の供給力強化が重要な課題である一方、政府は戦略17分野を特定し、減税や補助金など複数の設備投資喚起策を打ち出している。こうした状況を踏まえ、26年度の設備投資計画調査では、企業の国内設備投資意欲がさらに高まるかが注目される。加えて、人的投資、脱炭素、サプライチェーン再構築などの取り組みに対する定点観測を継続するとともに、生成AIの浸透が企業行動にどのような変化をもたらすのかについても捉えていきたい。

図表7 対談から示された課題の前年度比較

	24年度	25年度
国内設備投資	<ul style="list-style-type: none"> 国内投資意欲は引き続き旺盛も、コスト高と人手不足で、地方の建設工事の遅延・見送りがみられる 	<ul style="list-style-type: none"> 国内投資意欲は旺盛も、コスト高や人手不足など供給制約が国内投資の重荷となる状況は変わらず 供給制約の下、既存建屋活用などさまざまな工夫も
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 周辺産業の充実により、中国からの撤退は困難 人口増の東南アジア、インドへの投資を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 労働力不足などにより米国での増産は困難、自動車産業を中心に国内生産体制を維持する意向も 経済安保を念頭にサプライチェーンの地産地消の動き 一部では、サプライチェーンを中国から分散させる動き
人手不足 人的投資	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保が難しい状況は継続、円安による海外人材確保難や省力化投資の限界も 	<ul style="list-style-type: none"> 現場労働者やIT人材など特定人材が不足 従業員が働きやすい環境づくりへの投資が積極化
DX	<ul style="list-style-type: none"> IT人材不足は変わらず 主に事務効率化の面でAIが普及 中国では、IT人材確保のために産学連携が盛ん 	<ul style="list-style-type: none"> DXの取り組み浸透も、人材不足が継続しているほか、マーケティング分野でのAI活用が課題 AI活用は依然業務効率化が中心だが、業務高度化の動きも徐々に広がりつつある
脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> 収益性の課題や社会実装までの距離（技術開発など）がより顕在化、さらなる政策支援を求める声が多い 欧州では、脱炭素の潮流は中長期では変わらず 	<ul style="list-style-type: none"> 多くの企業で脱炭素の方向性は変わらず 脱炭素のコスト増の販売価格への転嫁が課題 さらなる政策支援を求める声は継続

(備考)1. 日本政策投資銀行 2. 橙は24年度からの変更点

著作権(C)Development Bank of Japan Inc. 2026

当資料は、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)により作成されたものです。

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引などを勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願いいたします。

本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡ください。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず『出所：日本政策投資銀行』と明記してください。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部

Tel: 03-3244-1840

e-mail(産業調査部): report@dbj.jp