

2025年度企業行動に関する意識調査

2025年8月4日



調査概要	p.2
事業におけるリスク要因	p.3
事業における成長要因	p.4
米国の関税強化による影響と対応	p.5
米国の関税強化による生産・輸出拠点の変化	p.6
物価上昇への対応	p.7
国内設備投資の状況①	p.8
国内設備投資の状況②	p.9
不足する人材について	p.10
人材獲得のための取り組み	p.11
人手不足への対応策（人材獲得以外）	p.12
人的投資への取り組み	p.13
賃金引き上げの状況	p.14
カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの影響	p.15
カーボンニュートラル実現に向けた課題	p.16
サステナビリティ対応の関心事項（カーボンニュートラル以外）	p.17
AIの活用状況	p.18

調査概要

I. 調査時期

2025年7月3日（木）を期日として実施。

II. 調査対象

東海地域に本社が所在する大企業（資本金10億円以上）、および中堅企業（10億円未満）308社（製造業、非製造業）と全国の大企業・中堅企業 3,482社（製造業、非製造業）との比較を行った。

対象		回答状況*		
			製造業	非製造業
全国	大企業（資本金10億円以上）	919	375	544
	中堅企業（10億円未満）	2,563	939	1,624
	合計	3,482	1,314	2,168
うち 東海地域	大企業（資本金10億円以上）	82	30	52
	中堅企業（10億円未満）	226	88	138
	合計	308	118	190

東海地域（以下、「東海」と記載）：愛知県、岐阜県、三重県、静岡県

* 回答社数は1問でも有効回答があった企業。
各設問の回答社数は上記を下回るものが多い。

III. 調査項目

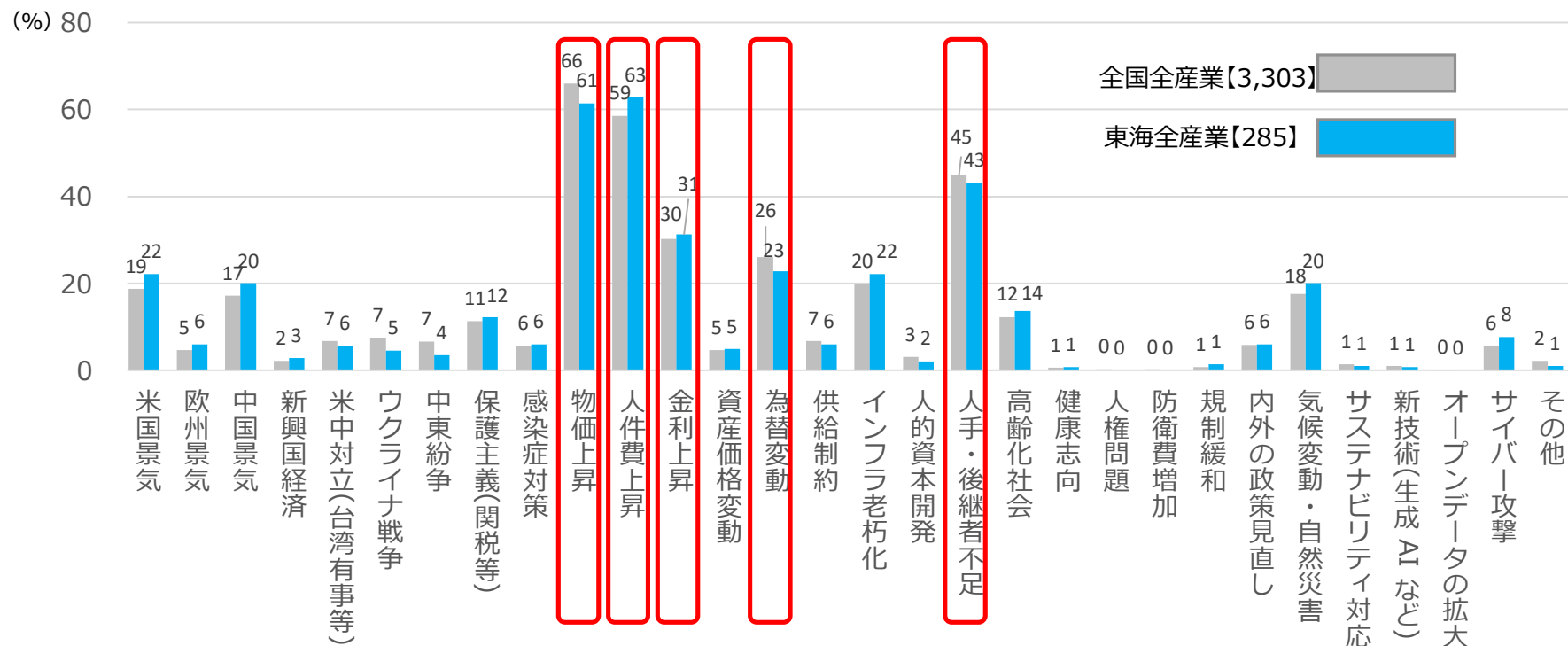
- 事業全般について
- 国内設備投資の状況について
- 人的投資の状況について
- サステナビリティ対応、カーボンニュートラル実現に向けた取り組み
- デジタル化への取り組み

事業におけるリスク要因

人件費上昇、物価上昇が主な事業リスクと考えられている

- 全国、東海ともに「人件費上昇」「物価上昇」が事業における主なダウンサイドリスクと考えられている。
- 次いで、「人手・後継者不足」、「金利上昇」、「為替変動」が多く挙げられている。
- また、全国、東海ともに「保護主義（関税等）」よりも「米国景気」を挙げる割合が高い。

図表1 事業への影響が大きいリスク要因



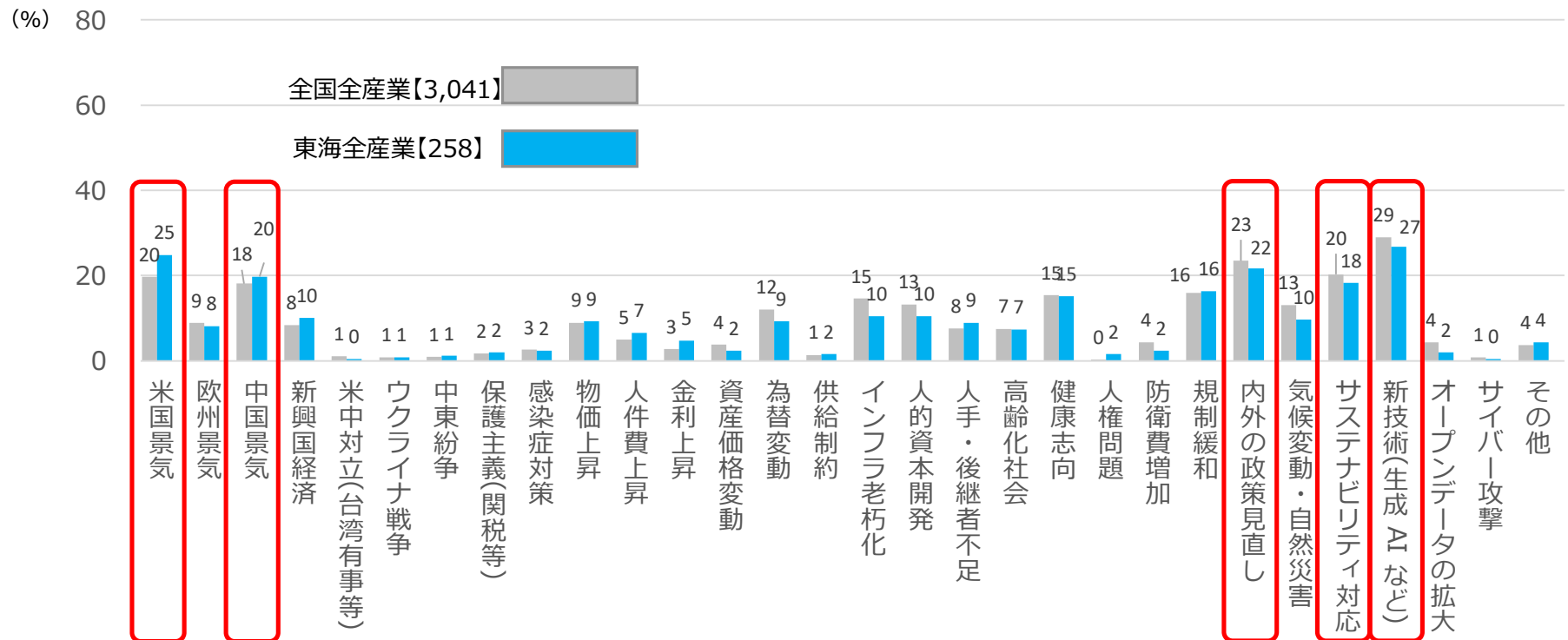
(5つまでの複数回答、有効回答社数比)

事業における成長要因

新技術、米国景気などが事業の成長機会と考えられている

- 東海では「新技術（生成AIなど）」、「米国景気」が事業における主な成長機会と考えられている。
- 全国と比較すると、東海は「米国景気」を挙げる割合がやや高い。
- 次いで、「内外の政策見直し（産業・環境等）」、「中国景気」、「サステナビリティ対応」が多く挙げられている。

図表2 事業への影響が大きい成長要因



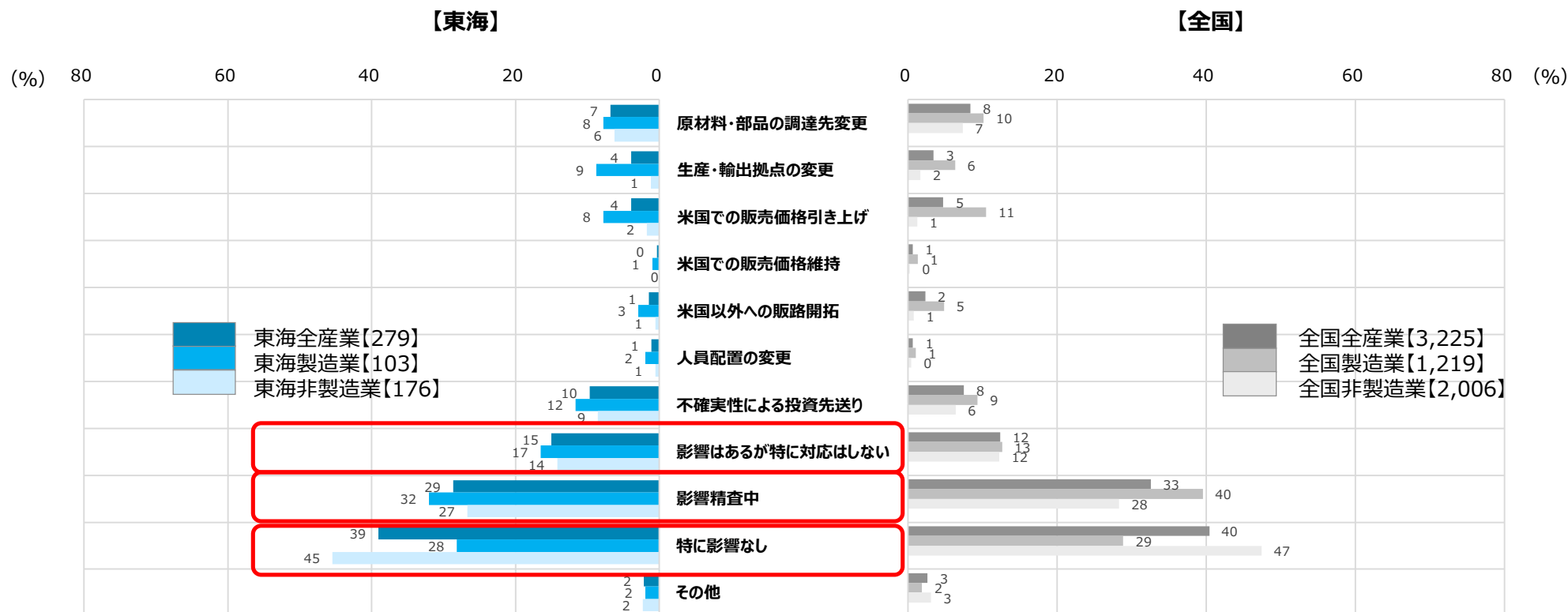
(5つまでの複数回答、有効回答社数比)

米国の関税強化による影響と対応

米国の関税強化への影響について見通しが不透明と考える企業も少なくない

- 米国の関税強化により想定される影響と対応について、東海では約 4 割の企業は「特に影響なし」と回答している。一方、約 3 割の企業は「影響精査中」と回答しており、先行き見通しが不透明と考える企業も少なくない。特に、非製造業は「特に影響なし」の回答が、製造業は「影響精査中」の回答が多い。
- 業種別にみると、東海の製造業では、調達先や生産拠点の変更、販売価格の引上げなどの回答も一部挙げられているが、「影響はあるが特に対応はしない」がそれらの回答を上回っている。

図表3 米国の関税強化による影響と対応



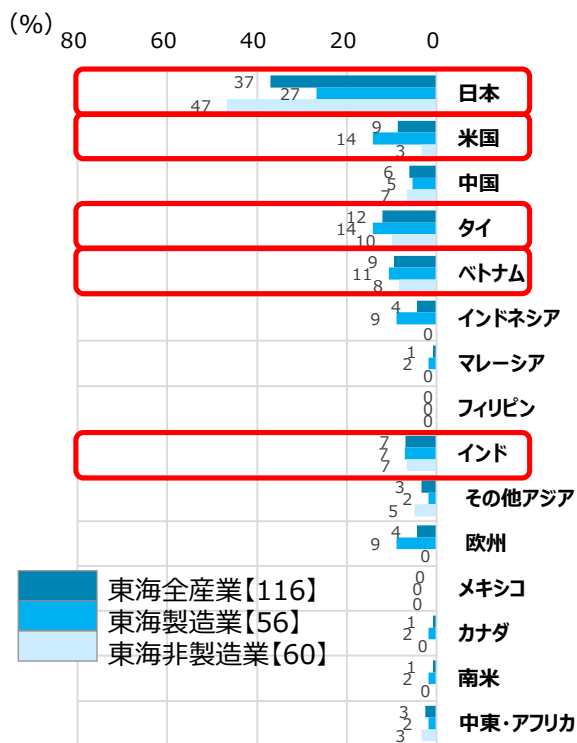
(3つまでの複数回答、有効回答社数比)

拠点は中国縮小、日本を含めた他地域への拡大の動きが顕著に

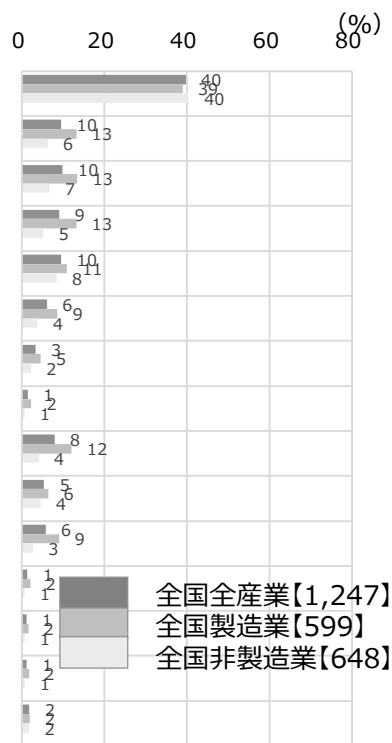
- 米国の関税強化による生産・輸出拠点の変化について、全国、東海ともに「中国」の拠点を縮小する動きがみられた。拡大する国は「日本」に次いで「タイ」「ベトナム」「米国」「インド」が多く挙げられており、日本を含めた他地域への拡大の動きがみられる。
- 生産・輸出拠点として拡大する国について、製造業、非製造業ともに「日本」が最も多く挙げられていることから、業種問わず国内拠点の拡大・強化（再強化）を志向する企業も多いことがうかがえる。

図表4 生産・輸出拠点として拡大する国

【東海】

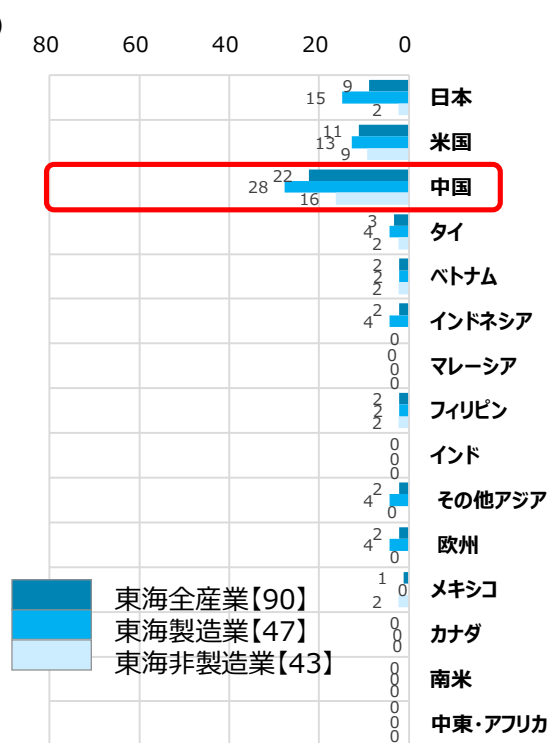


【全国】

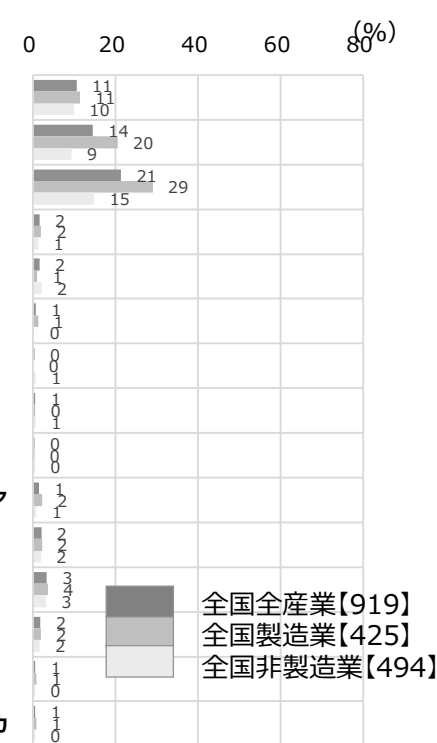


図表5 生産・輸出拠点として縮小する国

【東海】



【全国】



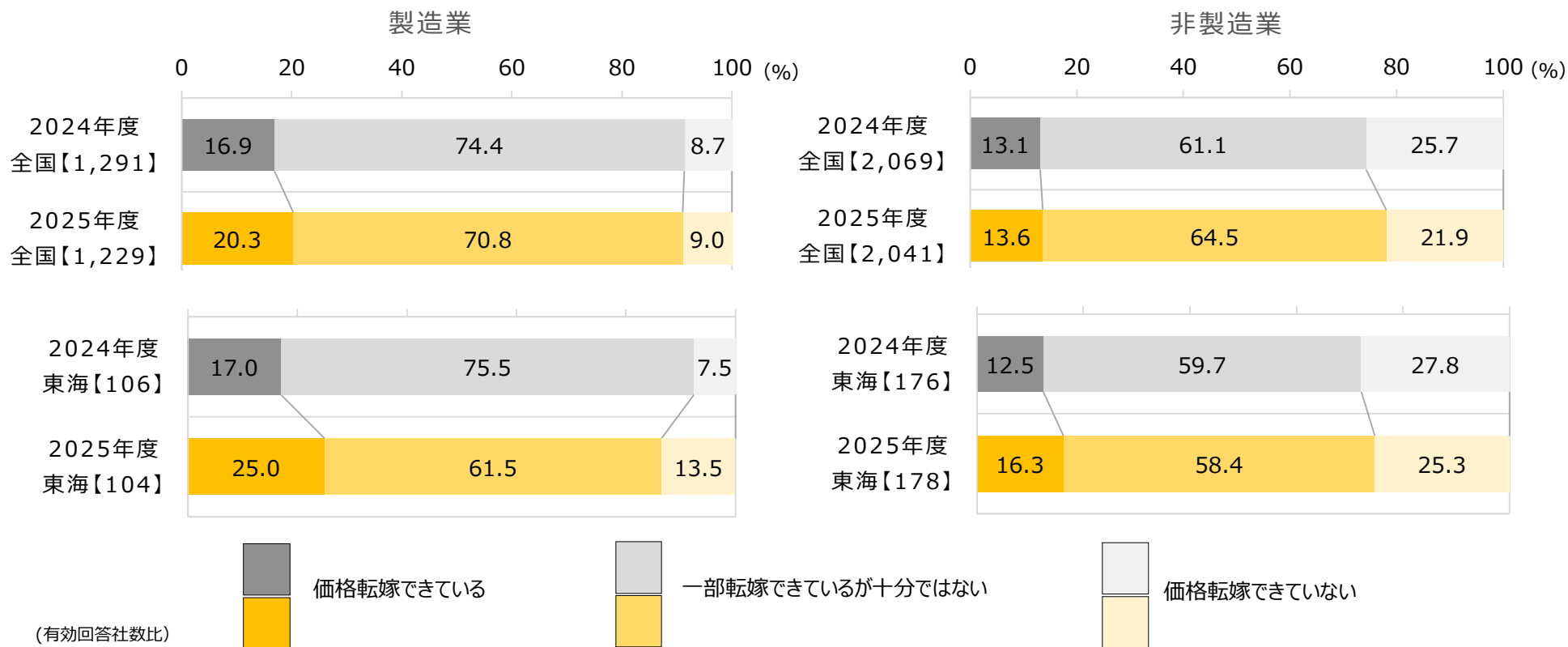
(5つまでの複数回答、有効回答社数比)

物価上昇への対応

物価上昇に伴う価格転嫁は実施されているが十分ではない

- 燃料費・人件費などの高騰に伴う価格転嫁の状況に関して、全国、東海ともに大半の企業が「一部転嫁できているが十分ではない」と回答した。
- 業種別にみると、製造業より非製造業において「価格転嫁できていない」と回答した割合が高い。
- 全国と比較すると、東海は2024年度から2025年度にかけて「価格転嫁できている」と回答した割合が増加しており、特に製造業において改善がみられる。

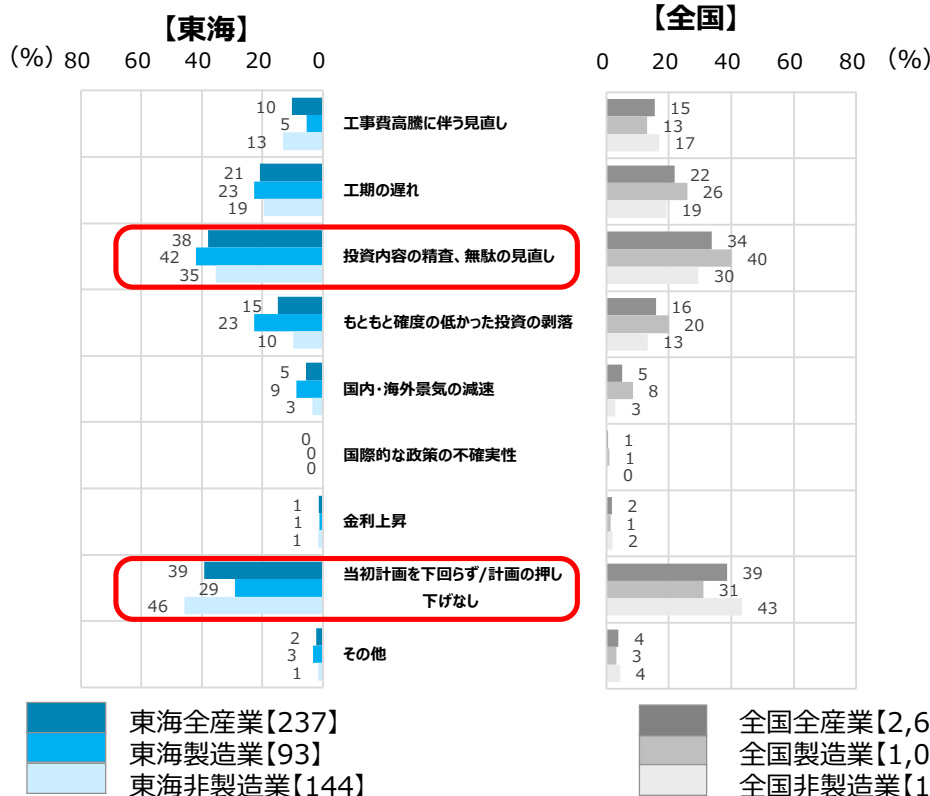
図表6 物価上昇に伴う販売価格への転嫁



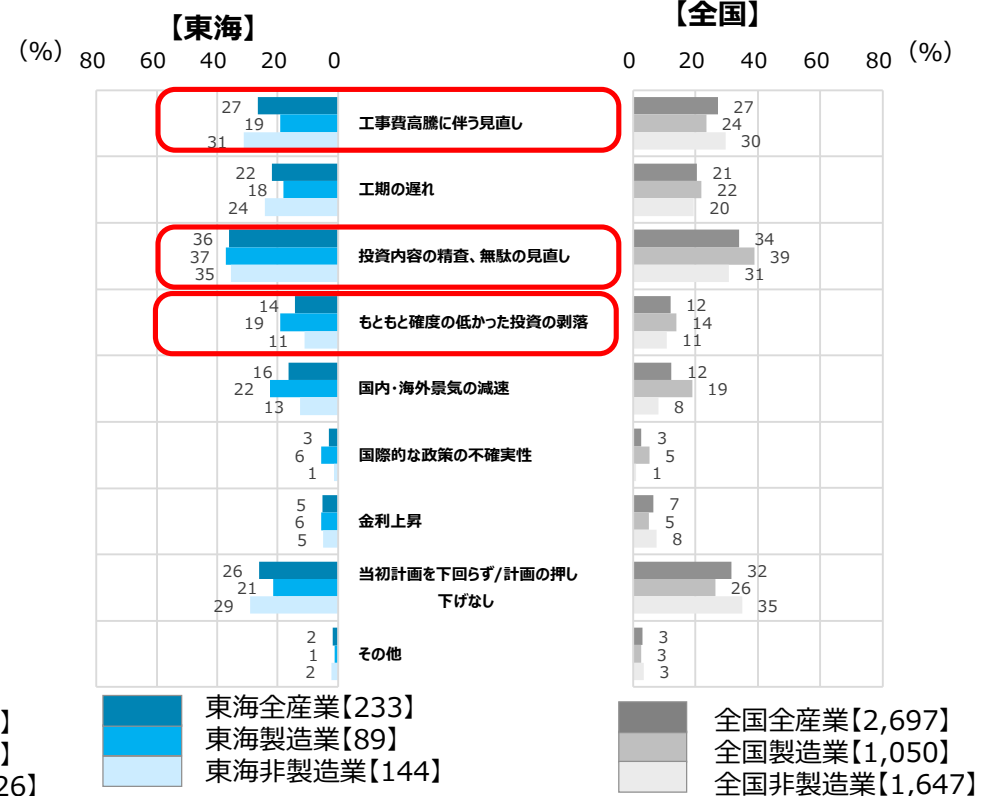
国内設備投資は投資内容を精査しながら実施されているが、工事費高騰の影響もみられる

- 2024年度の国内設備投資実績の押し下げ要因について、製造業では「投資内容の精査、無駄の見直し」、非製造業では「当初計画を下回らず/計画の押し下げなし」が最も多く挙げられている。
- 2025年度における国内設備投資計画を押し下げる要因として、「投資内容の精査、無駄の見直し」、「工事費高騰に伴う見直し」が多く挙げられている。全国と比較すると、東海は「もともと確度の低かった投資の剥落」を挙げる割合がやや高い。

図表7 2024年度国内設備投資実績の押し下げ要因



図表8 2025年度国内設備投資計画の押し下げ要因



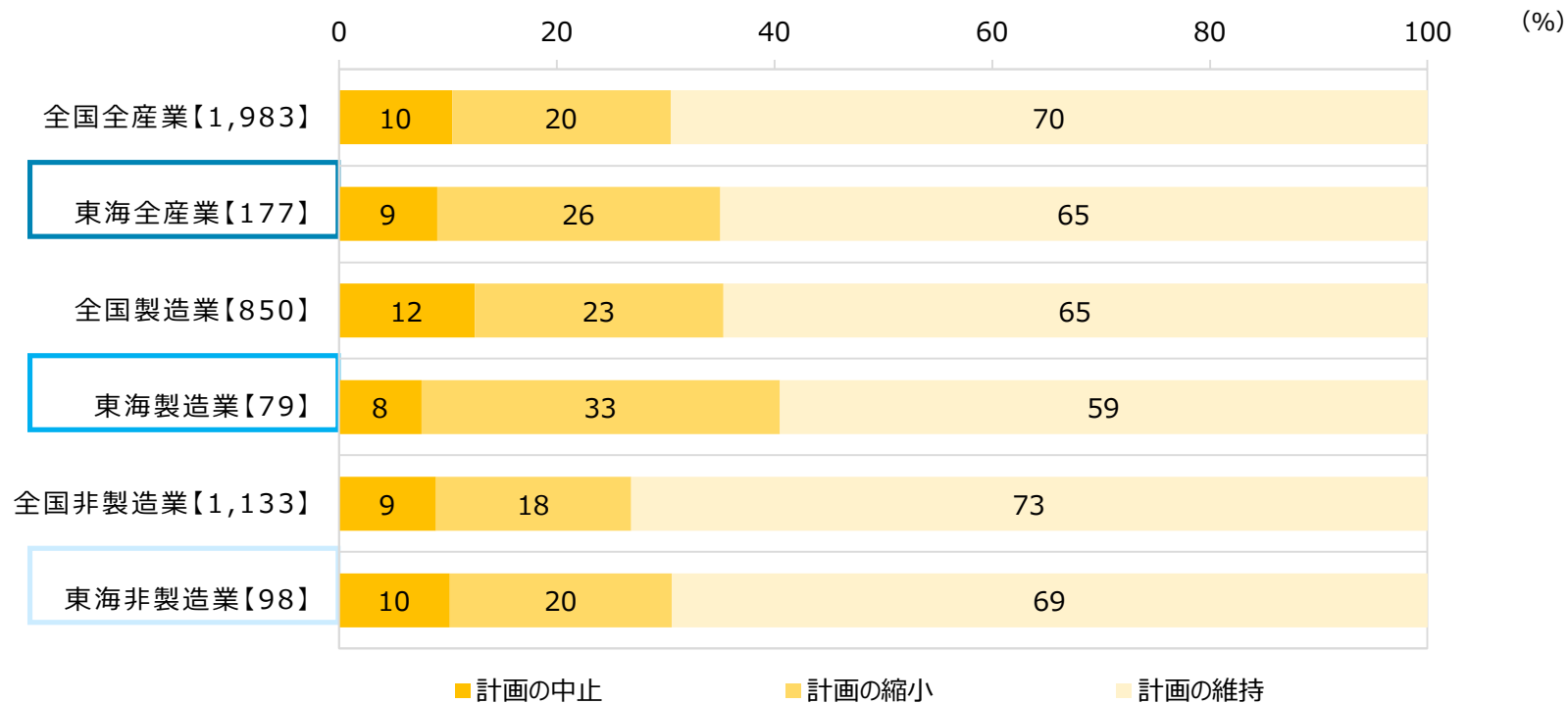
(3つまでの複数回答、有効回答社数比)

国内設備投資の状況②

2024年度に国内設備投資を見送った場合、東海の製造業では計画を縮小する割合が高い

- 2024年度に実施を見送った国内設備投資のその後の対応として、全国、東海とも「計画の維持」を挙げる企業が多い。
- 全国と比較すると、東海の製造業は「計画の縮小」を挙げる割合が高い。
- 計画を中止する企業は、全国、東海とも1割程度と限定的であり、産業別にも大きな違いはみられない。

図表9 国内設備投資を（一部）見送った場合、その後の対応



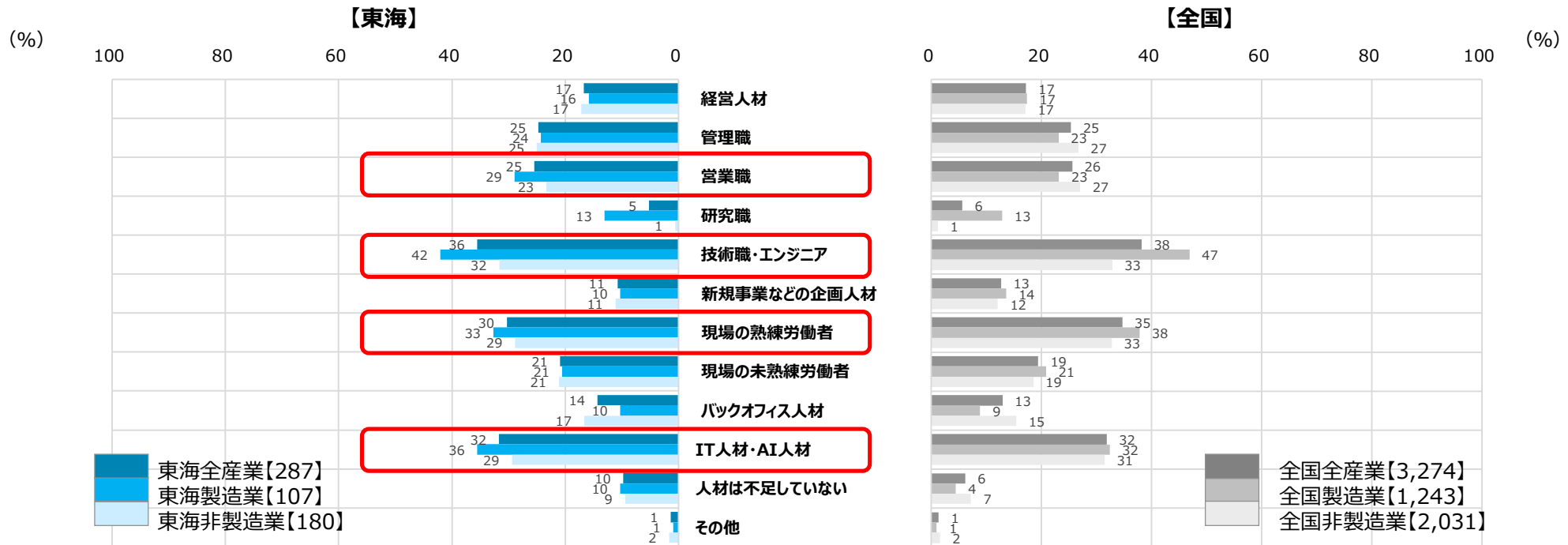
(有効回答社数比)

不足する人材について

製造業・非製造業ともに、技術職・IT人材・熟練労働者が不足している

- 全国、東海ともに幅広い職種で人材が不足している様子がうかがえる。
- 特に、「技術職・エンジニア」、「IT人材・AI人材」、「現場の熟練労働者」の不足が多く挙げられている。
- 東海では、非製造業よりも製造業において、「技術職・エンジニア」、「IT人材・AI人材」、「営業職」の人材が不足していると回答した割合が高い。

図表10 不足している人材の種類（役職・職種・スキルなど）



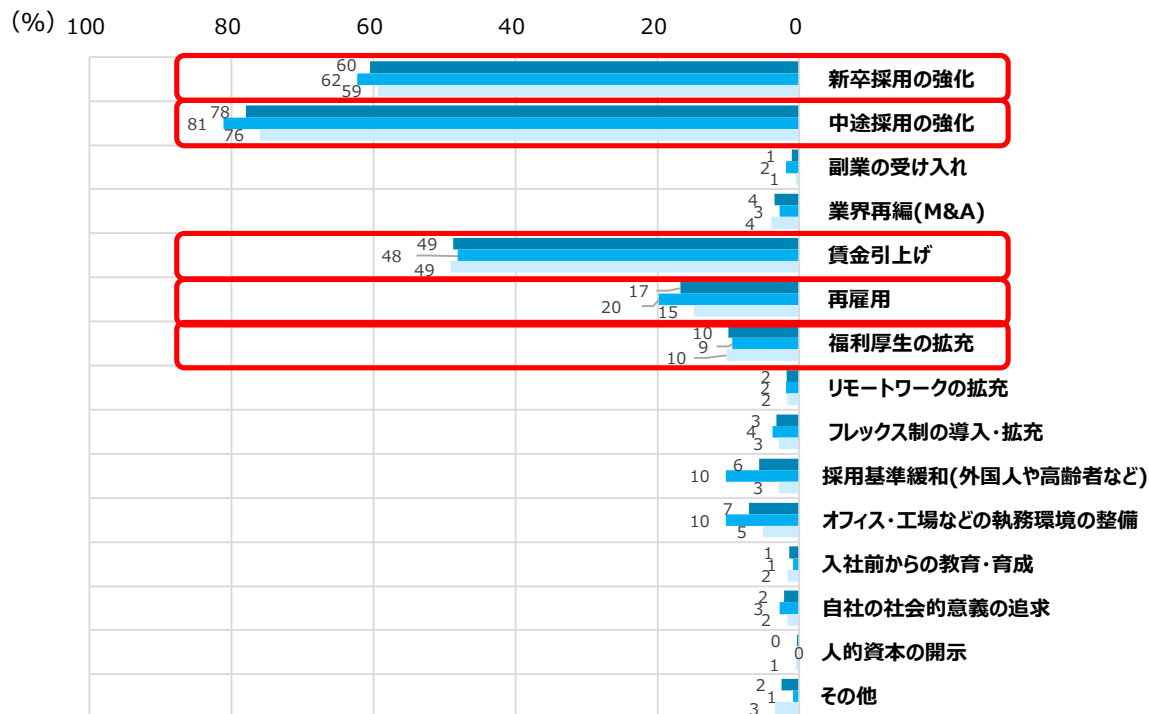
人材獲得のための取り組み

新卒、中途問わず採用を強化する企業が多く、賃金引上げなど幅広い取り組みが求められる

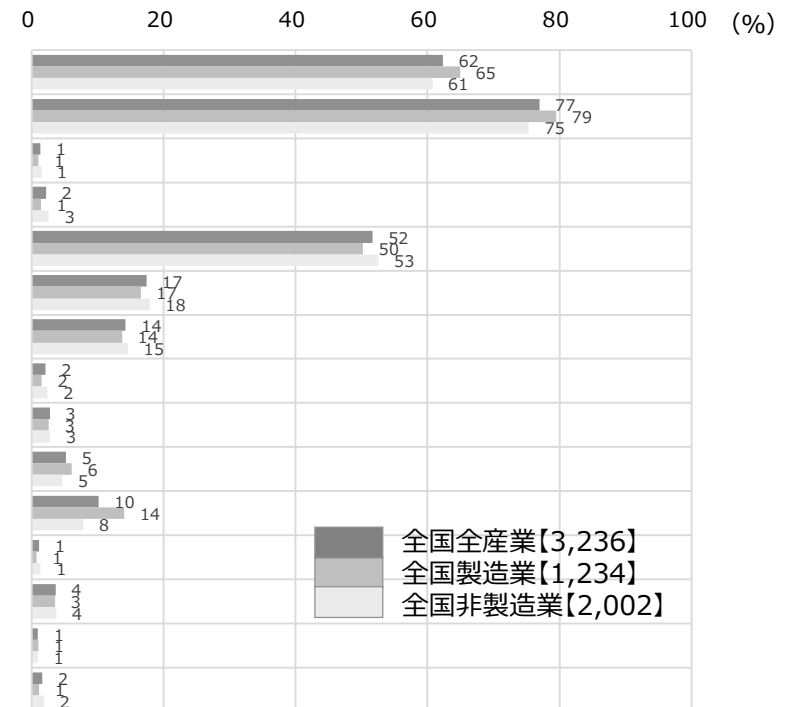
- 人材獲得のための取り組みについて、全国、東海ともに、8割弱の企業が「中途採用の強化」を、約6割の企業が「新卒採用の強化」を挙げている。
- 「賃金引上げ」は約半数の企業が挙げている。「再雇用」「福利厚生」の拡充もみられ、幅広い取り組みを実施する必要性が増していることがうかがえる。
- また、東海製造業は全国製造業と比較すると、「採用基準緩和（外国人や高齢者など）」の回答がやや多い。

図表11 人材獲得のために取り組む施策

【東海】



【全国】



全国全産業【3,236】
 全国製造業【1,234】
 全国非製造業【2,002】

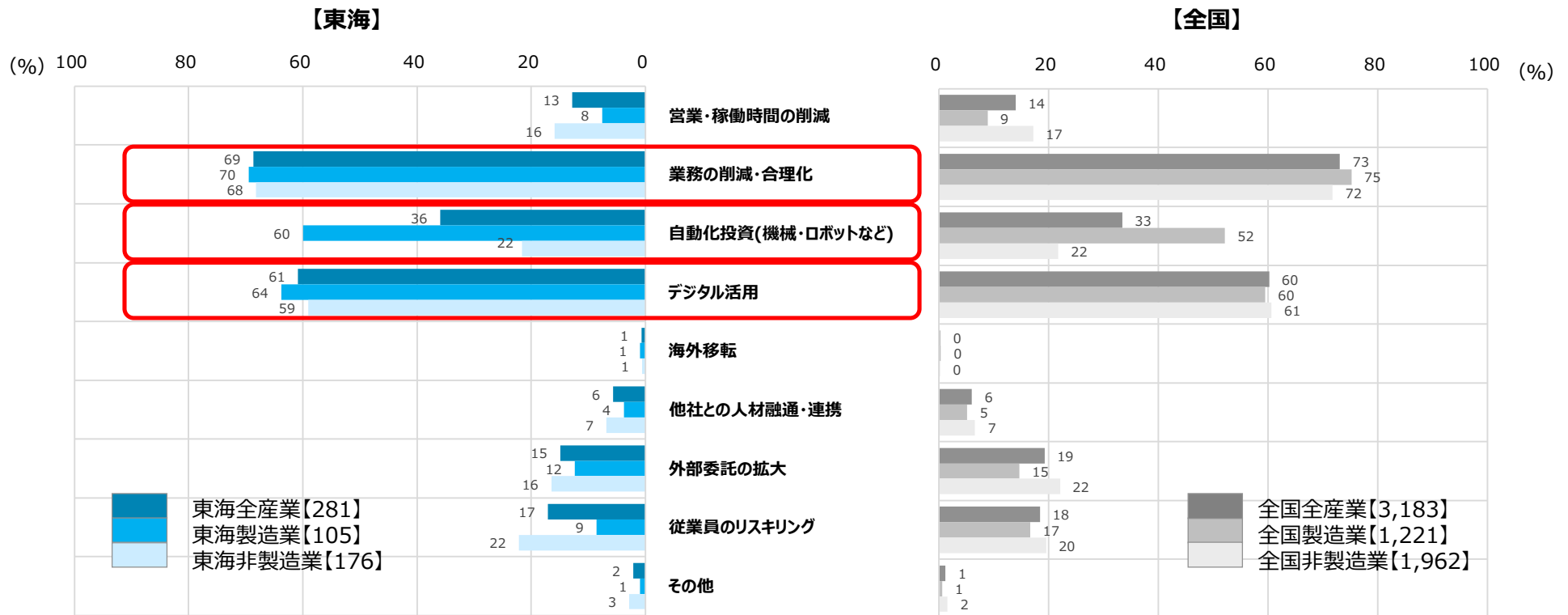
(3つまでの複数回答、有効回答社数比)

人手不足への対応策（人材獲得以外）

人手不足に対して、業務の削減・合理化、デジタル活用、自動化投資などの取り組みが実施されている

- 人材獲得以外の人手不足への対応策について、約 7 割の企業が「業務の削減・合理化」を挙げている。
- 次いで、「デジタル活用」「自動化投資（機械・ロボットなど）」の順に多い。「自動化投資」は、全国、東海とも非製造業よりも製造業で多く挙げられている。
- 一方、全国の製造業と比較すると、東海の製造業は「従業員のリスキリング」を挙げる割合が低い。

図表12 人材獲得以外に取り組む施策



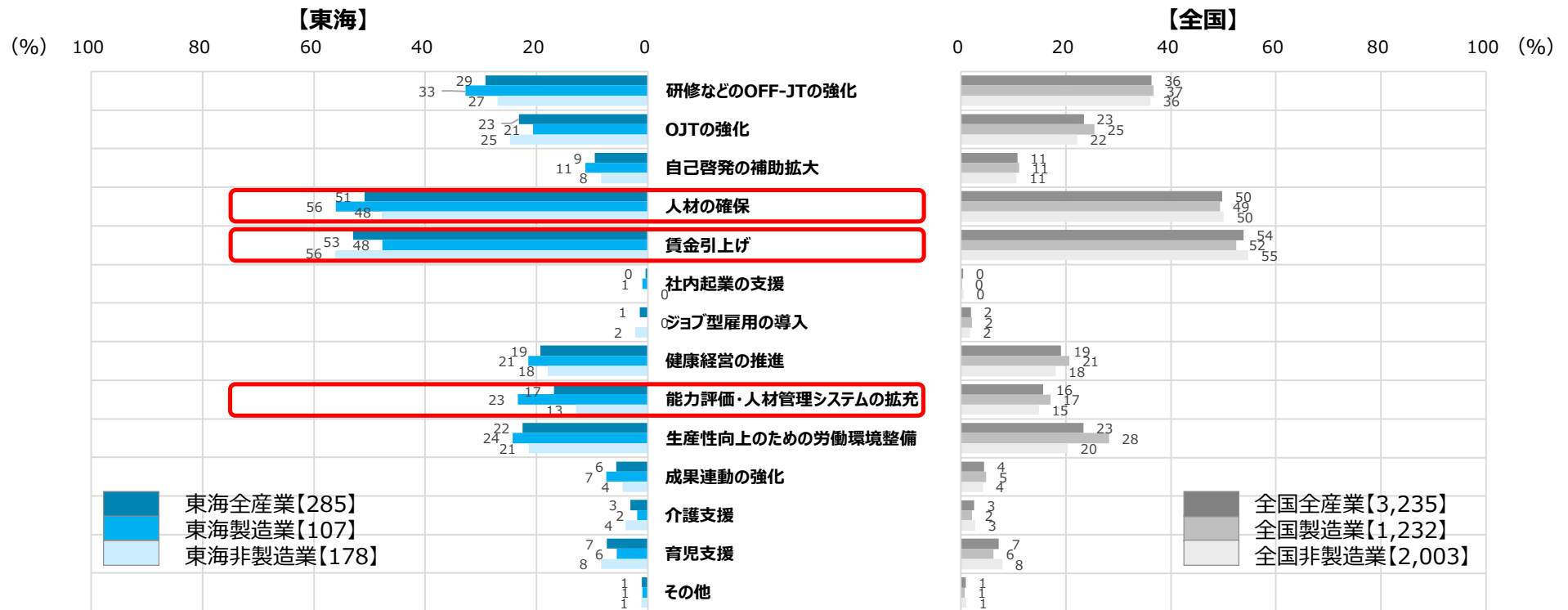
(3つまでの複数回答、有効回答社数比)

人的投資への取り組み

従業員の能力を高める取り組みよりも、人手不足に対する取り組みが優先されている

- 人的投資への取り組みとして、約半数の企業が「人材の確保」「賃金引上げ」を挙げており、「研修などのOFF-JTの強化」「OJTの強化」は2割程度である。
- 「研修などのOFF-JTの強化」「OJTの強化」「自己啓発の補助拡大」など従業員の能力を高める取り組みよりも、「人材の確保」「賃金引上げ」といった人手不足に対する取り組みが優先されていることがうかがえる。
- また、全国の製造業と比較すると、東海の製造業は「能力評価・人材管理システムの拡充」を挙げる割合が高い。

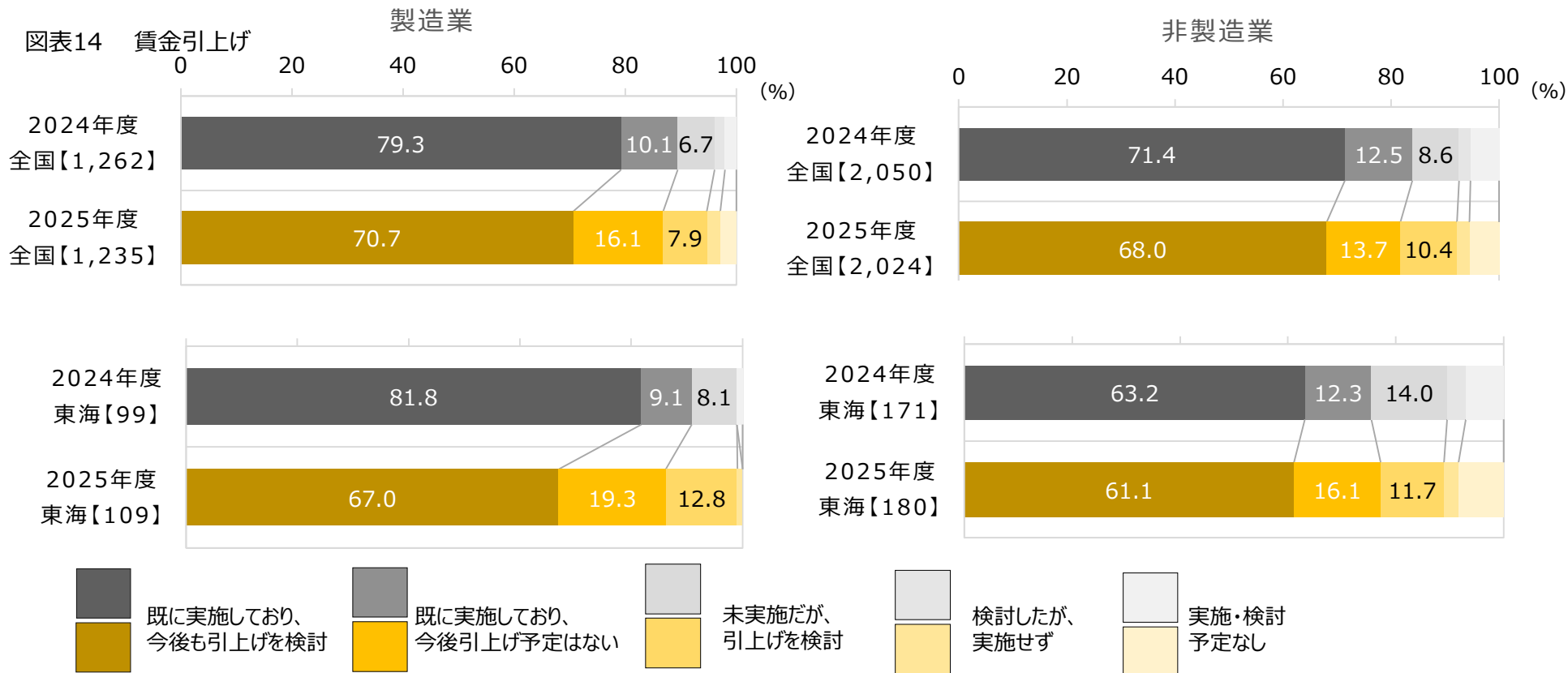
図表13 人的投資への取り組み



賃金引き上げの状況

多くの企業で賃上げが実施されているが、一部の企業では頭打ちの可能性もある

- 2025年度の賃金引き上げ状況について、「既に実施しており、今後も引き上げを検討」または「既に実施しており、今後引き上げ予定はない」と回答した企業は、東海製造業で8割、東海非製造業で7割を超えており、多くの企業で賃金引き上げが実施されていることがうかがえる。
- 一方、「既に実施しており、今後引き上げ予定はない」と回答した割合は、2024年度から2025年度にかけて製造業、非製造業ともに上昇していることから、賃金引き上げの動きは一部の企業では頭打ちとなっている可能性がある。



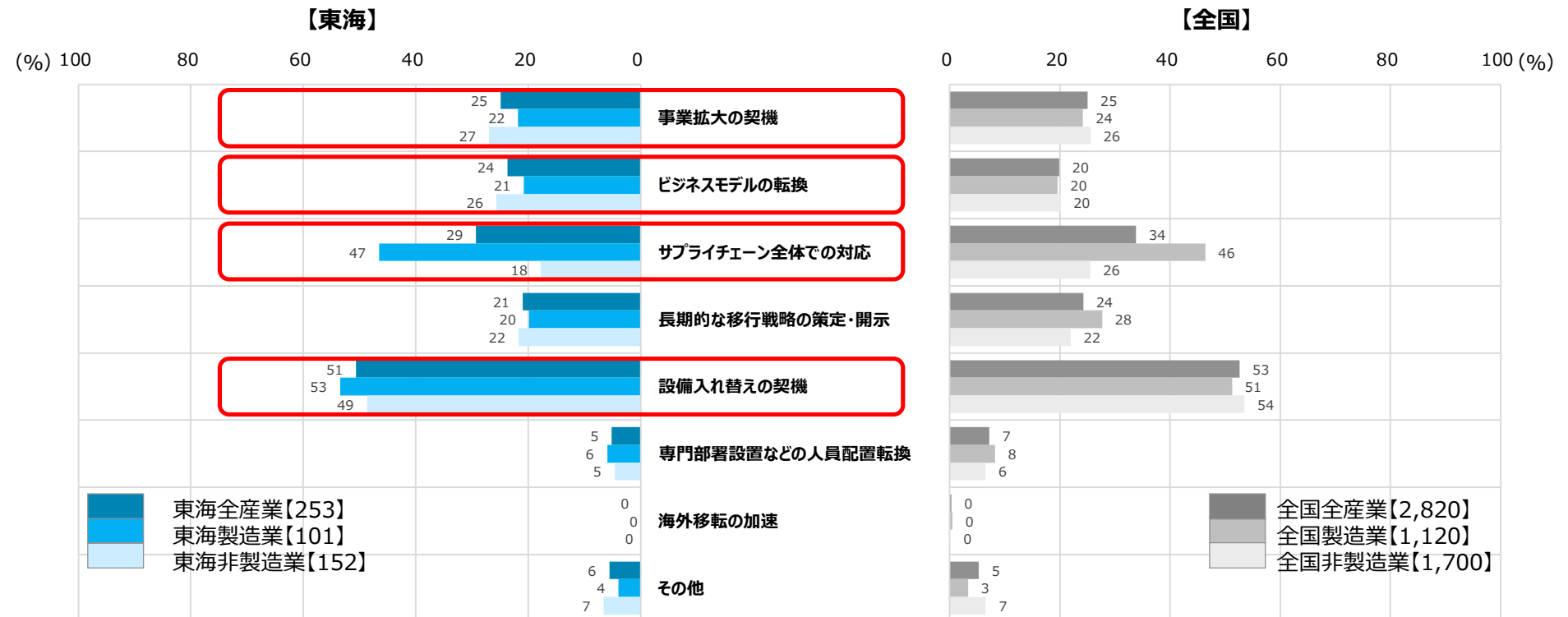
(有効回答社数比)

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みの影響

カーボンニュートラルは設備入れ替えの契機となり、特に製造業ではサプライチェーン全体での対応に影響する

- カーボンニュートラルへの取り組みが加速することの影響として、全国、東海とも、約 5 割の企業が「設備入れ替えの契機」を想定している。
- 次に、「サプライチェーン全体での対応」「事業拡大の契機」「ビジネスモデルの転換」が挙げられている。
- 特に、製造業においては、「サプライチェーン全体での対応」を挙げる割合が高い。

図表15 カーボンニュートラルへの取り組み加速による事業への影響



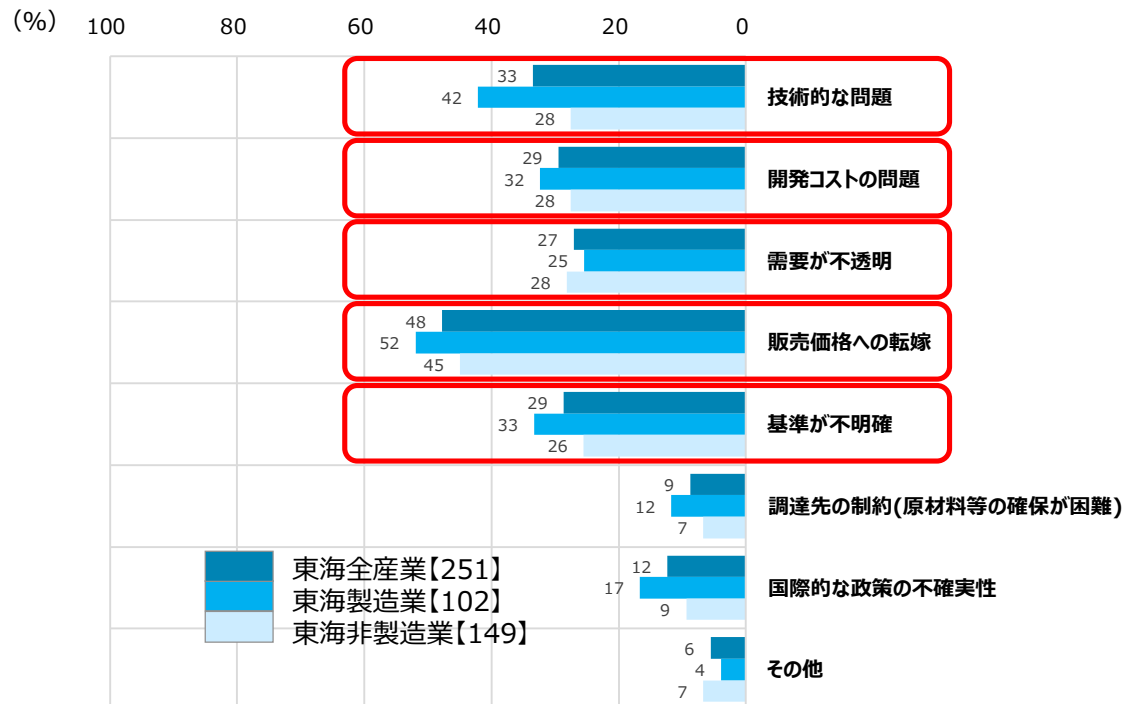
カーボンニュートラル実現に向けた課題

価格転嫁、技術面、開発コストのほか、不確実性も課題と捉えられている

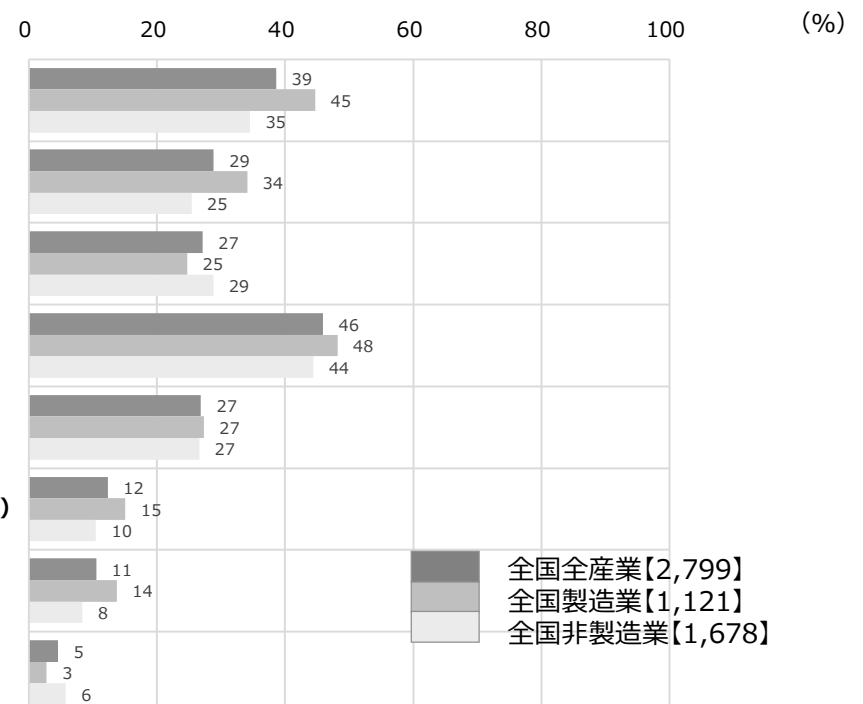
- カーボンニュートラル実現に向けて、「販売価格への転嫁」が主な課題と捉えられており、次いで、「技術的な問題」「開発コストの問題」が挙げられている。
- 一方、「需要が不透明」「基準が不明確」など、不確実性に関する課題も約3割の企業が挙げている。

図表16 カーボンニュートラル実現に向けた課題

【東海】



【全国】

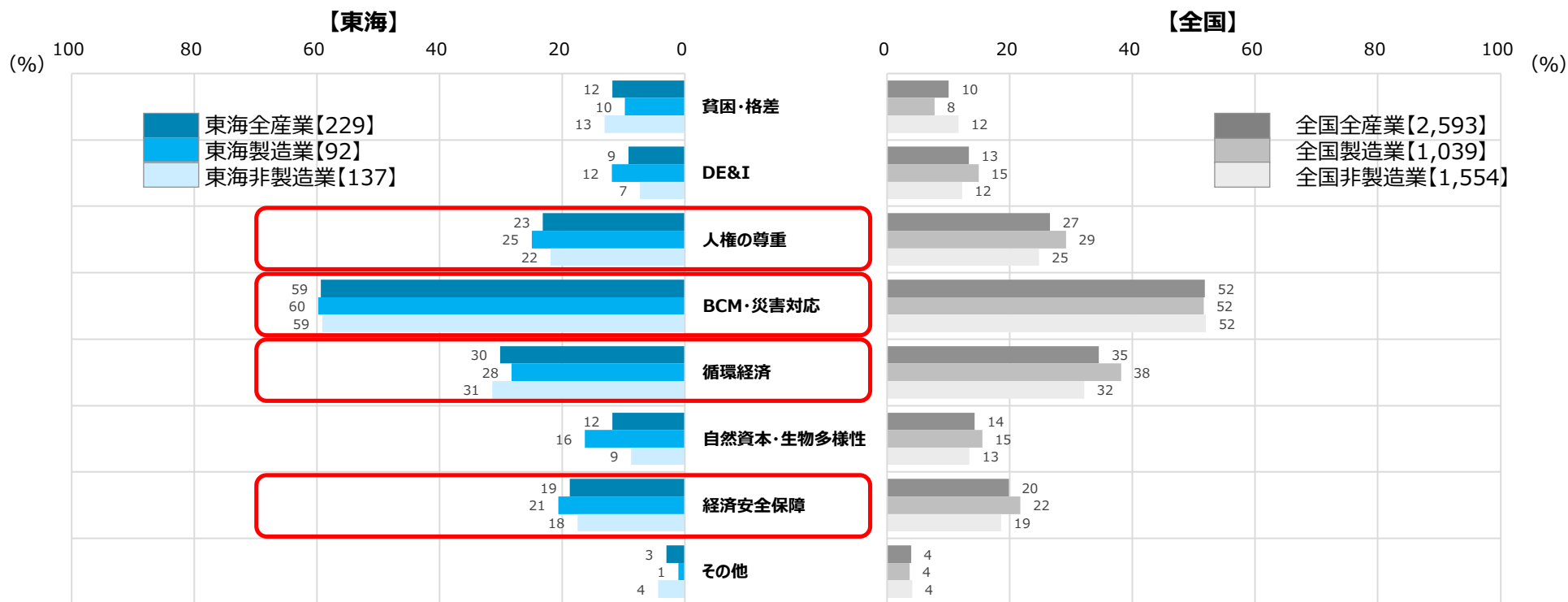


(3つまでの複数回答、有効回答社数比)

東海はBCM・災害対応に対する関心が高い

- サステナビリティ対応の関心事項として、「BCM・災害対応」が最も多くを挙げられており、次いで、「循環経済」「人権の尊重」「経済安全保障」の順に多い。
- 特に「BCM・災害対応」の回答は、製造業・非製造業とも、全国では約 5 割、東海は約 6 割となっている。南海トラフ地震が発生した場合、甚大な被害が想定されている地域でもあり、東海は全国と比較すると災害対応への関心が高いものと考えられる。

図表17 サステナビリティ対応の関心事項（カーボンニュートラル以外）



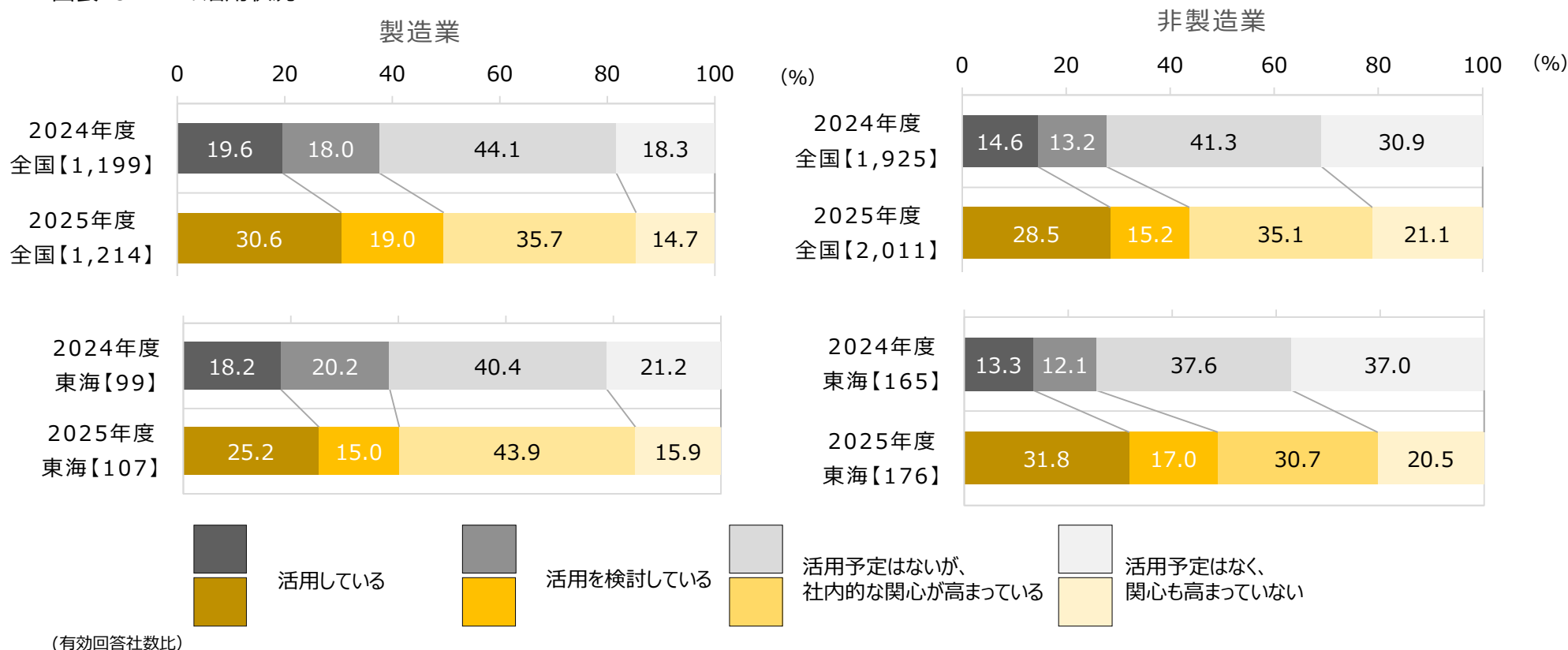
（3つまでの複数回答、有効回答社数比）

AIの活用状況

この1年間でAIの活用は進展しており、未活用の企業においても社内の関心が高まっている

- AI（ChatGPTなど生成AIを含む）の活用状況について、東海製造業の約4割、東海非製造業の約5割が、「活用している」または「活用を検討している」と回答している。全国と比較すると、東海製造業はその割合が低く、東海非製造業はその割合がやや高い。
- 上記に加え「活用予定はないが、社内的な関心が高まっている」の回答も合わせると、全国、東海ともに約8割の企業がAI活用にポジティブな姿勢を示している。特に、東海非製造業では、2024年度から2025年度にかけて、その割合が1割以上増加した。

図表18 AIの活用状況



著作権 (C) Development Bank of Japan Inc. 2025

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。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。

株式会社日本政策投資銀行 東海支店
〒450-6420 名古屋市中村区名駅 3 - 2 8 - 1 2 （大名古屋ビルヂング）
Tel 052-589-6893
HP <https://www.dbj.jp/>