

同友会景況調査報告(DOR)

(2024年10～12月期)

景気小幅改善 25 年は自社の立ち位置が問われる

【概要】

業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) は 4 → 6、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は 0 → 7、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は 9 → 10、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は 1 → 4 と、前期に引き続き、すべての主要指標が好転した。

業況判断 DI を業種別に見ると、建設業が 8 → 13、製造業が△ 1 → △ 1、流通・商業が△ 6 → △ 3、サービス業が 18 → 19 と、悪化する業種がなくなった。

次期 (2025 年 1～3 月期) は、業況判断 DI が 6 → 4、業況水準 DI が 7 → 1、売上高 DI が 10 → 12、経常利益 DI が 4 → 5 と、業況判断、業況水準と、売上高、経常利益の判断が分かれた。業種別の次期業況判断 DI では、建設業が 13 → 6、製造業が△ 1 → 4、流通・商業が△ 3 → △ 4、サービス業が 19 → 11 と、製造業のみが好転を予測した。

著しく上昇しているのが借入金利 (「上昇」－「低下」割合) だ。借入金利 (前期比) が短期 5 → 47、長期 5 → 43 と、一年で約 9 倍になった。

会員の記述回答では、戦略の転換をテーマにしたものが印象に残った。「従来の仕事に急激な変化が始まっていると感じている。値上げをしても物量が減ってしまい、効果が実感できない。製造業は全体的に動きが悪く、客先とのコミュニケーションを重要と感じている (愛知、産業車両部品加工)」。

GDP は 2024 年 7～9 月期の改定値が年率換算で 1.2% 増と速報値 (0.9% 増) から上方修正した。

日銀短観は大企業製造業がプラス 14 と、前回のプラス 13 から小幅改善した。AI 関連の半導体製造装置の需要増加などで生産用機械も 8 ポイント改善しプラス 21 となった。また、大企業非製造業は前回調査 (プラス 34) から小幅悪化のプラス 33 だった。1991 年以来の高水準は維持している。

【調査要領】

- | | |
|------------|--|
| (1) 調査時 | 2024 年 12 月 1～15 日 |
| (2) 対象企業 | 中小企業家同友会会員 |
| (3) 調査の方法 | 郵送により自計記入を求めた |
| (4) 回答企業数 | 2,311 社より 992 社の回答をえた (回答率 42.93%)
(建設 196 社、製造業 286 社、流通・商業 264 社、サービス業 240 社) |
| (5) 平均従業員数 | ①役員を含む正規従業員 36.82 人
②臨時・パート・アルバイトの数 30.94 人 |

【DORの眼】

「借入がないので金利上昇とは無縁」などということはない

立教大学 飯島 寛之

DOR にみられるように、借入金利の急上昇が昨年から続いている。金融機関から借入のない企業も増えつつあるとはいえ、その動向に気を揉んでいる経営者も少なくないだろう。そんな時に金利のなかった過去を振り返る意味はないとの誹りを受けるやもしれないが、昨年末に日本銀行から過去 25 年の金融政策に関する報告書（「金融政策の多角的レビュー」）が出されたので、とくに 2013 年以降の大規模緩和を日本銀行がどのように評価しているのか、まずはその紹介からはじめたい。

簡単にいえば 2013 年以降の金融政策に対する総体的結論は、「当初想定したほどの物価上押し効果は発揮しなかったが、経済・物価を一定程度押し上げる効果があった」というものである。大規模緩和を実施しなかった場合に比べて GDP 水準を 1.3 ~ 1.8%（成長率を押し上げたのでない点に注意）、消費者物価を前年比で + 0.5 ~ 0.7% ポイント押し上げたとの試算がその根拠である。政策効果としてこの数字が高いか低いかを論じる紙幅はなく、かつ効果を検証する論点はいくつもあるが、銀行とその貸出についてみておけば、日本銀行は、大規模な金融緩和がなかった場合に比べて「貸出残高は増加した」としており、金融要因によって 3% 弱、貸出残高が押し上げられたとみている。

さてこの貸し出しは何に向けられたのか。以下は、筆者による計算である。

銀行・信用金庫の貸出金残高は、2013 年第 1 四半期の 487 兆円から 2024 年第 3 四半期には 680 兆円にまで約 40% 増えた。これを貸出先別にみると、同期間に増えた製造業向け貸出は 21% に過ぎないが、不動産業は 67% も増大している。住宅ローンを主とする対個人貸出は 33% の増加で、上記 3 つを除いた残りの貸出金残高の増加率も 37% なので、この間、不動産業への貸出が突出していたことがわらう。対中小企業貸出だけを取り出してみても、製造業向けが 17% の増加であったのに対し、不動産向けのそれは 71% であったから、中小企業向け貸出の拡大を牽引したのも不動産業であった。

現在までのところ、借入金利の急上昇が深刻な事態を引き起こしているわけではなく、返済負担増による収益・資金繰りの悪化を訴える声は、DOR でも小さい。また、仮に金利が上昇しても設備投資に与える影響はかつてに比べてかなり小さいとの研究報告もある。なぜか？ 借入がない企業の増加といった理由のほか、これらの背景には資金借入れを増やした業種の「偏り」があるのかもしれない。しかし借入がないからと安心はできない。借入があろうがなかろうが、金利の変化は経済社会の基礎であるから、自社の借入負担は変わらずとも、基礎が変われば取引先や市場の環境はガラッと変わらう。指標悪化に気づいてから、その先を考えるのでは遅い。約 30 年ぶりの環境変化に目を凝らし、DOR 今号の見出し通り、変化の中で「自社の立ち位置」を再考する 2025 年でありたい。

景気小幅改善 25 年は自社の立ち位置が問われる

2024年10～12月期

[I] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
国内総生産（GDP）を年率 1.2%増に上方修正	
大企業製造業は小幅改善	
大廃業→大承継時代へ	
2024 年に主要国が実施した国政選で、「与党全敗」	
〔概況〕	6
業況水準は好転、業況判断もわずかに好転	
次期は業況判断、業況水準ともに今期より下落の見通し	
〔売上高〕	8
売上高は前期と同水準	
〔経常利益〕	8
経常利益は好転、採算水準は大きく好転	
次期は今期並みの見通し	
[II] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
資金繰りは前期同様の水準が続く	
借入金利の上昇圧力さらに強まる	
〔物価動向〕	11
仕入単価はわずかに上昇	
売上・客単価もわずかに上昇	
[III] 生産性・雇用	12
〔生産性〕	12
1 人当たり売上高 DI、1 人当たり付加価値 DI ともに増加	
〔雇用〕	13
正規従業員 DI、臨時・パート・アルバイト DI は横ばい、所定外労働時間 DI は微増	
人手不足感が 2 期連続で強まる	
[IV] 設備投資	15
設備投資実施割合は全業種で上昇、「流通・商業」「情報化設備」で大幅増加	
設備投資目的は「合理化・省力化」が大幅増加	
計画なし理由は「当面は修理で切り抜ける」が最多	
地域経済圏別、企業規模別の動向	
設備の不足感は変わらず	
[V] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
主要指標はプラス基調を維持	
設備工事業の業況判断 DI が 21 ポイントの大幅上昇	
(b) 製造業	19
主要指標は回復基調を維持	
経営上の問題点：仕入単価、最低賃金引き上げ、金利上昇	
経営上の力点：付加価値の増大、新規受注の確保	
(c) 流通・商業	21
仕入単価 DI、売上・客単価 DI 高値上昇のなか、主要指標は小幅ながら改善基調	
情報通信業で好転、小売業が低迷。物価高に苦しむ消費者の影響は…	
(d) サービス業	23
主要指標は小幅ながら改善も、次期は伸び悩む	
賃金を見直す企業の増加、人材への注力も	
[VI] 経営上の問題点	24
人手不足のなかで熟練技術者の確保難が顕在化	
サービス業では「人件費の増加」が高止まり	
100 人未満の各企業規模で「熟練技術者の確保難」が上昇	
[VII] 経営上の力点	27
上位 4 項目のうち「人材確保」が増加	
建設業では「人材確保」がさらに増加	
製造業では「新規受注や新事業」への動き	
流通商業では「人件費以外の経費節減」をはじめ複数の下位項目が増加	
サービス業では引き続き「人材確保」が減少	
企業規模「50 人以上 100 人未満」で特に人材確保を重視	
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から	30
2024年10～12月期 DOR オプション調査 「DOR の活用状況」について	31

〔I〕業況

※本文中、DI値で特に断りのない場合は、水準値以外は前年同期比です。

〔国内外情勢〕

GDPは2024年7～9月期の改定値が年率換算で1.2%増と速報値（0.9%増）から上方修正した。日銀短観は大企業製造業がプラス14と、小幅改善であった。2024年は内部昇格が初めて同族承継を上回った可能性がある。大廃業から大承継時代へ大転換を。

国内総生産（GDP）を年率1.2%増に上方修正

2024年11月15日、内閣府が発表した2024年7～9月期の国内総生産（GDP）速報値は、年率換算0.9%増を記録した。個人消費が全体を押し上げ、2四半期連続のプラス成長となった。

12月9日、内閣府は7～9月期の国内総生産（GDP）を年率1.2%増に上方修正した。民間在庫の寄与度を上向きに見直した。

大企業製造業は小幅改善

日銀が12月13日発表した12月の日銀短観（全国企業短期経済観測調査）によると業況判断指数（「良い」－「悪い」割合）が、大企業製造業は前回調査のプラス13から小幅改善となるプラス14だった。AI関連の半導体製造装置の需要増加などで生産用機械も8ポイント改善しプラス21となった。また、大企業非製造業は前回調査（プラス34）から小幅悪化のプラス33だった。1991年以来の高水準は維持している。

大廃業→大承継時代へ

後継者難を理由に、60万社に黒字廃業の可能性があるとした2019年の国の警告から5年。中小企業の事業承継が変わり始めた。創業家が所得と経営を分離して親族以外にバトンを渡す事例が増えている。承継の際、誰が後継者になったかを帝国データバンクが調べたところ、24年の同族承継は32.2%とデータがある17年と比べ9.4ポイント下がった。この間に生え抜きによる内部昇格が5.3ポイント増え、24年は36.4%と同族承継を初めて上回った。生え抜きによる承継は実績次第で社長になる可能性が広がるため、社員のモチベーションを高める。

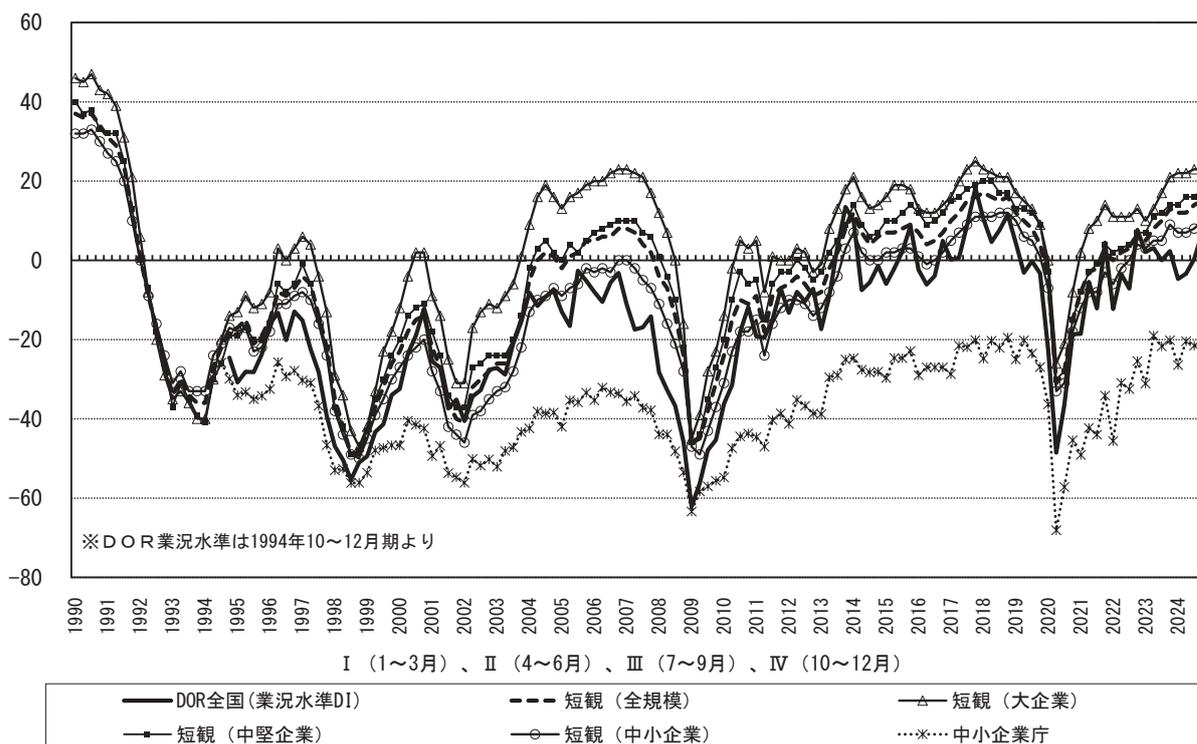
柔軟な代替わりは成長への分かれ目だ。東京商工リサーチによると、19年に承継を実施した中小企業の純利益は3年後に平均で35.3%成長し、交代しなかった中小企業の約6倍に達した。大廃業の危機を大承継時代へ転じることができれば日本の経済は一段と強くなる（日本経済新聞、2024年12月15日）。

2024年に主要国が実施した国政選で、「与党全敗」

2024年に主要国が実施した国政選で、全ての与党が議席を減らした。24年に投開票した7カ国（米国、英国、フランス、日本、韓国、ベルギー、ポルトガル）で与党が改選前に比べて議席を減らした。「与党全敗」は2006年以来初となる。民主主義国が「弱い与党」の下で政策の推進力を失う事例は、24年の選挙イヤーに主要国で共通する傾向といえる。

与党や現職首脳への不満が高まった背景の一つには、生活苦による国民の怒りがある。24年の世界のインフレ率は5.8%。過去2年間も6～8%で推移し、2000年代以降では最も高い水準の状態が続いている。現職不利の直接的な要因はインフレだ。24年10月の日本の衆議院選挙では与党が過半数

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



割れた。共同通信の衆院選直後の世論調査で重視した点を尋ねたところ「景気・雇用・物価高対策」が53%で最も多く、「政治とカネ問題」の22%を大きく上回った。

不満が高まったもう一つの背景は、民主主義国家での合意形成の難しさである。野党が伸びた韓国は尹錫悦（ユン・ソンニョル）大統領の戒厳宣言で混乱し、欧州では極右政党が台頭する。特に、中・東欧では極右の台頭が顕著。25年2月のドイツの総選挙では、ポピュリズム（大衆迎合）の台頭で主要政党が苦戦することが予想される。ポピュリズムに流れる民意は「格差」という資本主義のひずみも映す。米国では上位1%の富裕層が23年に所得全体の2割強を占め、1940年代前半以来の高水準となった。

鬱積した国民感情を利用したのがトランプ大統領だ。不法移民の排除や中国などへの追加関税といった米国第一のメッセージが国民に響き、民主党を破った。過激な主張は米国社会の分断を広げた。広がり続ける格差が不平等感を高め、世界で既存の政治体制への反発が強まっている（日本経済新聞、2024年12月29日）。

[概況]

今期の主要指標は、全体的に前期と比較してやや好転から好転の傾向を示している。業況判断DIは、4→6と前期よりわずかに上昇。業況水準DIは、0→7と上昇している。売上高DIは、9→10と前期並み。経常利益DIは1→4と前期より上昇、採算水準DIは31→41と上昇となっている。

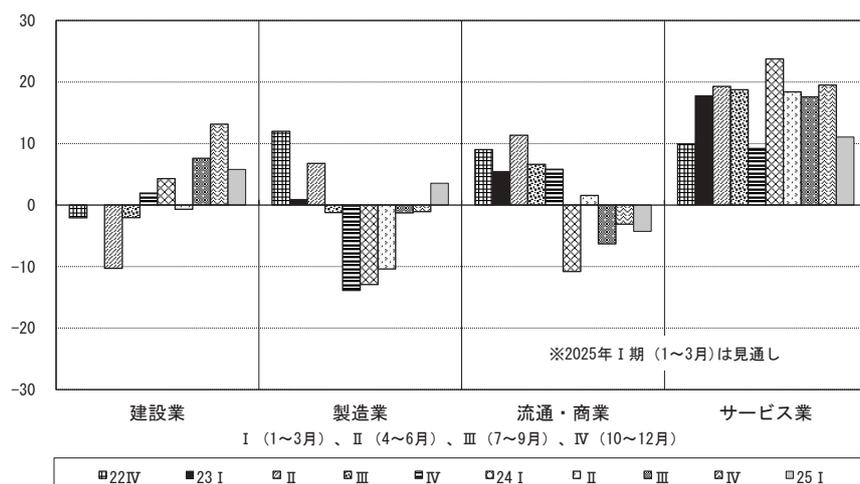
次期見通しについては、業況判断DI（6→4）と業況水準DI（7→1）が下落の見通しであり、全体的な景況感は悪化する可能性がある。ただし、売上高DIは10→12とわずかに上昇の見通し、経常利益DIは4→5と前期並みの見通しである。

業況水準は好転、業況判断もわずかに好転

今期（2024年10～12月期）のDORの調査結果について、はじめに業況判断DIと業況水準DIについて見てみよう。

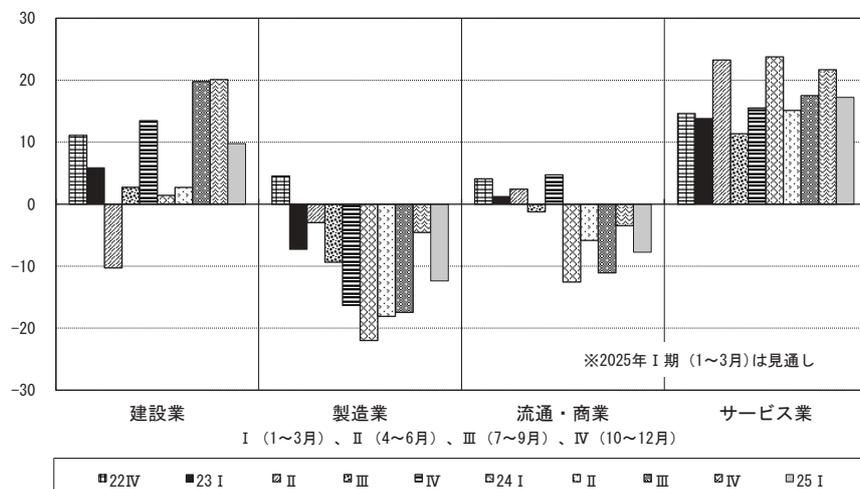
業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は、4→6と2ポイントのわずかな上昇となった。その内訳については、「好転」は29%→30%、「横ばい」は、46%→46%、「悪化」は25%→24%と前期と同水準となっている。

業種別 業況判断DIの推移



業種別では、業況判断DIは、建設業では8→13へ上昇。製造業では△1→△1と横ばい。流通・商業では△6→△3へ上昇。サービス業では18→19と横ばいとなっている。このように今期の業況判断DIは、建設業、流通・商業で上昇し、製造業、サービス業では横ばいとなっている。

業種別 業況水準DIの推移



足元の景況を示す業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）は、0→7と、7ポイントの上昇となっている。

業種別の業況水準DIは、建設業は20→20と横ばい、製造業は△17→△5と上昇、流通・商業は△11→△3へ上昇、サービス業は18→22へ上昇した。このように業況水準DIは、建設業、流通・商業、サービス業で上昇し、建設業で横ばいとなっている。

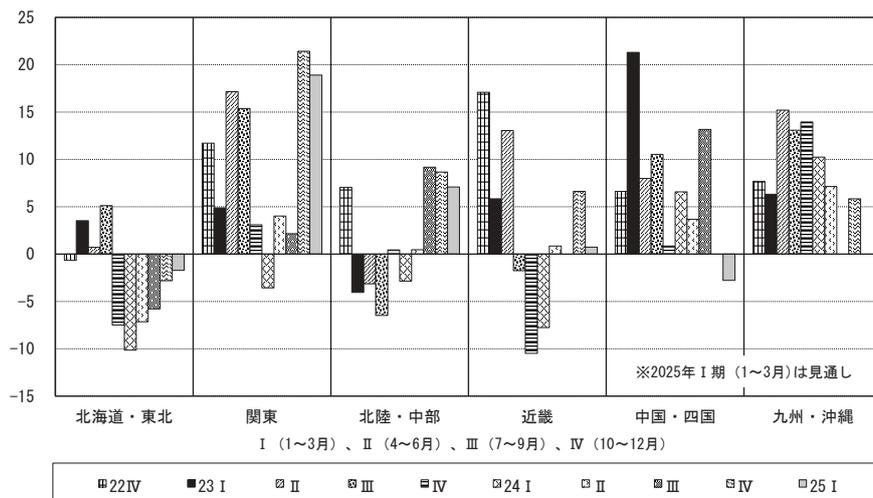
地域経済圏別の業況判断 DI は、大都市圏では、関東が 2 → 21、北陸・中部が 9 → 9、近畿が 0 → 7。地方圏では、北海道・東北が △ 6 → △ 3、中国・四国が 13 → 0、九州・沖縄が 0 → 6 となっている。

業況水準 DI は、大都市圏では、関東が 1 → 12、北陸・中部が 8 → 8、近畿が △ 16 → 7、地方圏では、北海道・東北が △ 5 → △ 1、中国・四国が 4 → 2、九州・沖縄が 2 → 15 となっている。

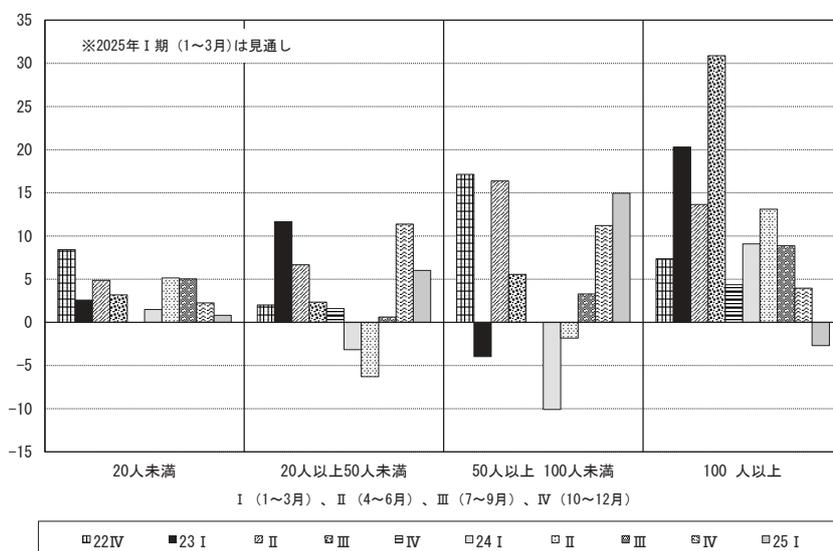
企業規模別の業況判断 DI は、20 人未満が 5 → 2、20 人以上 50 人未満が 1 → 11、50 人以上 100 人未満が 3 → 11、100 人以上が 9 → 4 となっている。

業況水準 DI は、20 人未満が △ 2 → 1、20 人以上 50 人未満が △ 4 → 14、50 人以上 100 人未満が 7 → 19、100 人以上が 20 → △ 3 となっている。

地域経済圏別 業況判断 DI の推移



企業規模別 業況判断 DI の推移



次期は業況判断、業況水準ともに今期より下落の見通し

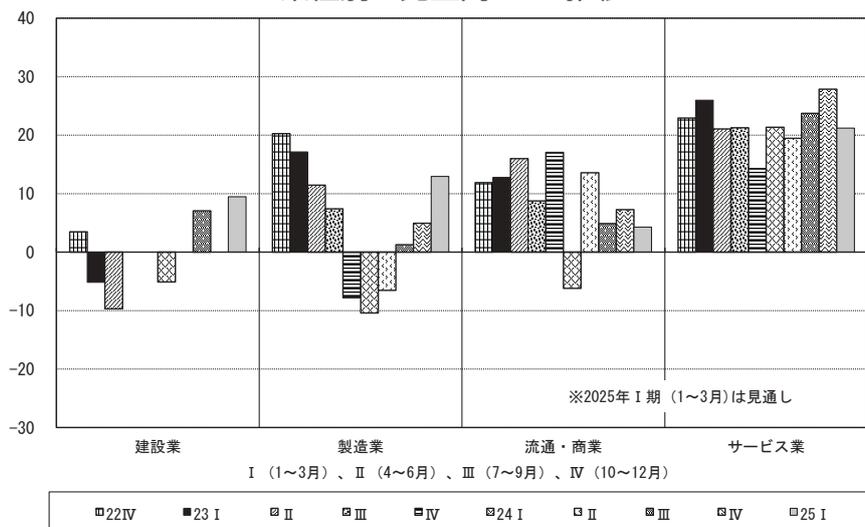
次期（2025年1～3月期）見通しはどうか。業況判断 DI は 6 → 4 と、今期よりわずかに下落の見通し。業況水準 DI は 7 → 1 と、こちらも今期より下落の見通しである。

業種別の業況判断 DI は、建設業が 13 → 6、製造業が △ 1 → 4、流通・商業が △ 3 → △ 4、サービス業が 19 → 11 となっている。

業況水準 DI は、建設業が 20 → 10、製造業が △ 5 → △ 12、流通・商業が △ 3 → △ 8、サービス業が 22 → 17 とすべての業種で下落の見込みとなっている。

[売上高]

業種別 売上高 DI の推移



売上高は前期と同水準

今期の売上高DI（「増加」－「減少」割合）は9→10と前期とほぼ同水準となった。

業種別では、建設業が7→0へ下落、製造業が1→5へ上昇、流通・商業が5→7へ横ばい、サービス業が24→28へ上昇となった。このように今期の売上高DIは、製造業、サービス業で上昇し、建設業で下落している。

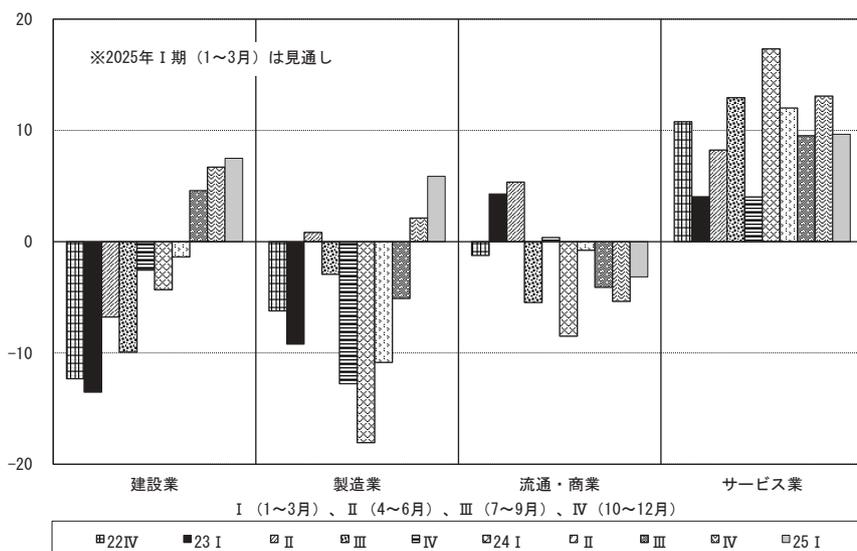
地域経済圏別では、大都市圏では、関東が6→21、北陸・中部が17→12、近畿が12→13となった。地方圏では、北海道・東北が△4→1、中国・四国が13→4、九州・沖縄が4→12となった。

企業規模別では、20人未満が5→4、20人以上50人未満が11→13、50人以上100人未満が5→18、100人以上が33→25となった。

売上高DIの次期見通しは10→12と、今期と同程度あるいはわずかに上昇の見通しである。業種別見通しは、建設業が0→10、製造業が5→13、流通・商業が7→4、サービス業が28→21で、建設業、製造業で上昇、流通・商業、サービス業で下落の見通しである。

[経常利益]

業種別 経常利益 DI の推移



経常利益は好転、採算水準は大きく好転

経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種で1→4と、3ポイントの上昇となった。

採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合）は、全業種では31→41と、大きく上昇している。

業種別の経常利益DIでは、建設業が5→7と横ばい、製造業が△5→2へ上昇、流通・商業が△4→△5と横ばい、サービス業が10→13と上昇となった。

このように今期の経常利益DIは、製造業、サービス業で上昇し、建設業、流通・商業で今期並みとなっている。

業種別の採算水準DIでは、建設業が40→43、製造業が13→29、流通・商業が35→44、サービス業が41→51へ上昇となった。このように今期の採算水準DIは、4業種すべてで上昇している。

地域経済圏別の経常利益DIでは、大都市圏では、関東が6→16、北陸・中部が0→△1、近畿が10→13。地方圏では、北海道・東北が△11→△1、中国・四国が6→△1、九州・沖縄が△2→4となっている。

企業規模別の経常利益DIは、20人未満が0→2、20人以上50人未満が△2→6、50人以上100人未満が3→7、100人以上が9→1となり、100人以上のみが下落となった。

企業規模別の採算水準DIでは、20人未満が18→31、20人以上50人未満が40→45、50人以上100人未満が43→59、100人以上が68→65となっている。

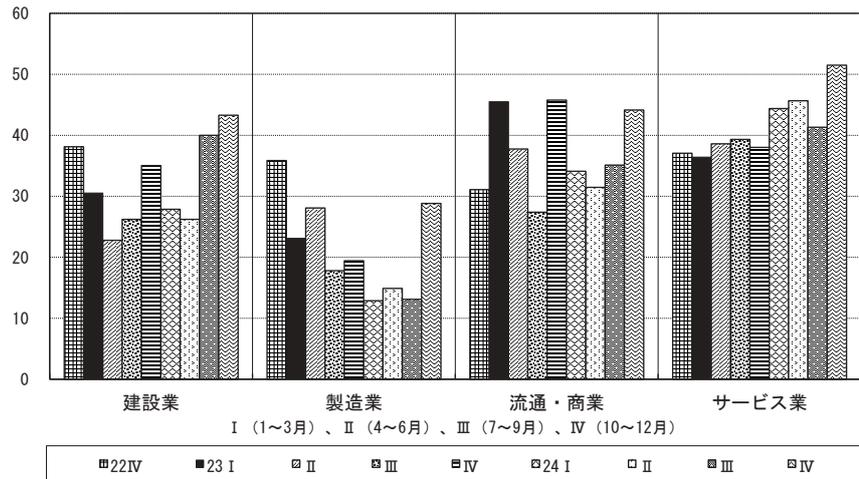
地域経済圏別の採算水準DIでは、大都市圏では、関東が45→47、北陸・中部が33→46、近畿が26→45。地方圏では、北海道・東北が24→33、中国・四国が25→34、九州・沖縄が35→43となった。

次期は今期並みの見通し

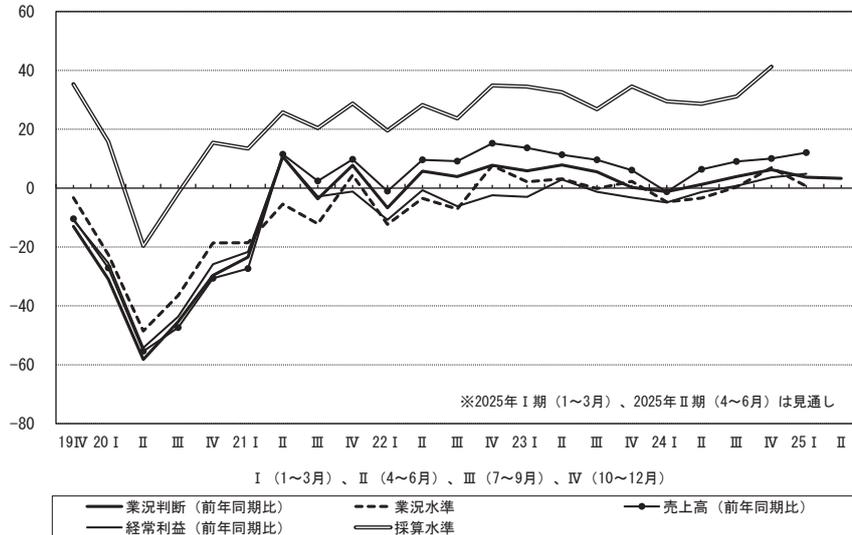
今期の経常利益DIの次期見通しは、全業種では4→5と今期と同程度の見通しである。

業種別では、建設業が7→7、製造業が2→6、流通・商業が△5→△3、サービス業が13→10となっている。このように経常利益DIの次期の見通しは、製造業で今期より上昇の見通し、サービス業で今期よりやや下落の見通し、建設業、流通・商業で今期並みの見通しである。

業種別 採算水準DIの推移



業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI、採算水準DIの推移



〔Ⅱ〕金融・物価

[金融動向]

資金繰りは前期同様の水準が続いているが、製造業の資金繰り余裕感が約4年ぶりに失われたことが注目される。資金借入環境については、前期に引き続いて今期でも借入金利の上昇が続き、長短の借入金利DIはともに40台を記録した。とはいえこれによって借入が難しくなっている様子はうかがえず、借入難度は前期同様の水準で推移した。

資金繰りは前期同様の水準が続く

今期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は、前期からほとんど変化なく推移した。

業種別にみると、製造業（8→0）の資金繰り余裕感が失われた点が注目される。サービス業（16→21）の余裕感はわずかに改善、建設業（24→25）と流通・商業（16→18）は前期同様の水準で推移したため、製造業の厳しさが際立つ結果となっている。

地域経済圏別では、関東（17→10）と近畿（18→6）で資金繰り余裕感がかなり失われたが、九州・沖縄（13→19）をはじめ、北海道・東北（12→16）、中国・四国（17→21）ではわずかに余裕感が増した。

企業規模別では、20人以上50人未満（28→30）の資金繰り余裕感がやや増したものの、50人以上100人未満（30→25）、100人以上（34→30）とも余裕感は失われている。20人未満（2→0）は前期同様の水準が続いた。

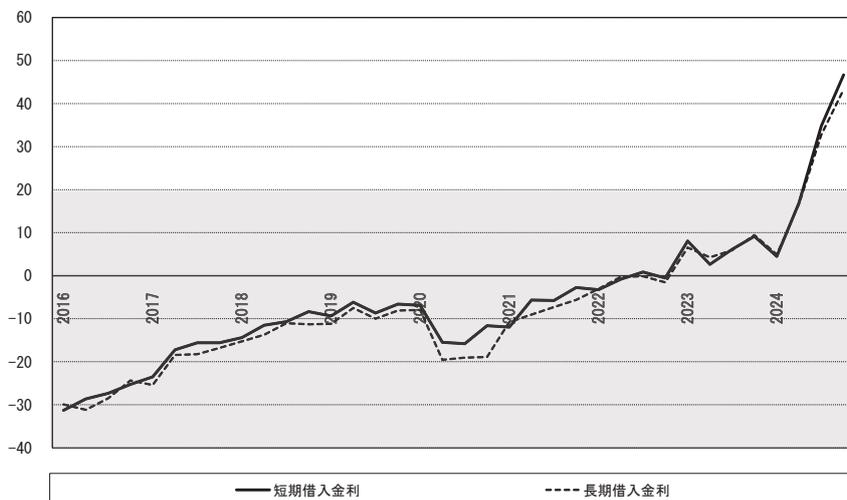
借入金利の上昇圧力さらに強まる

借入金利は前期に続き、かなり強い上昇圧力がかかっている。長短の借入金利DIはともに40台を記録し、1990年以來の金利急騰局面にある。

短期資金の借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は35→47となり、前期から12ポイント上昇した。建設業（40→54）、製造業（37→48）、流通・商業（32→49）、サービス業（30→34）のうち建設業でDI値が50以上となった。企業規模別でも、20人以上の各企業規模でDI値50台に達し、20人以上50人未満は39→53、50人以上100人未満は41→54、100人以上は58→57となった。

長期資金の借入金利DI（33→43）の上昇圧力もかなり強い。業種別では、流通・商業（26→47）、サービス業（27→40）で10ポイントを超える大きな上昇がみられたのははじめ、4業種すべてDI値が40台となった。企業規模別でも20人以上50人未満（39→51）、50人以上100人未満（34→49）で10ポイントを超える強い金利上昇圧力がみられた。

短期・長期資金 借入金利DIの推移



ただ、こうした環境下でも借入難度への影響は限定的である。資金の借入難度 DI（「困難」－「容易」割合）は、短期資金（△29→△30）が前期同様、長期資金（△26→△29）についてはわずかに容易化が進んでいる。

借入金の有無（「有り」の割合）も78.2%と前期並みの割合が続いている。借入金のある企業の借入金の増減 DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期資金（△11→△13）は前期同様の水準であったが、長期資金（△26→△22）についてはやや増えている。

今期の調査結果を見る限り、借入金利に対する急激な圧力の上昇が資金借入環境に与えた影響は限定的である。しかし、採算変化理由として金利負担の増大を挙げた企業は前期の3.9%から7.2%へ増えるなど、借入のある企業にとっては返済負担が大きくなっている。借入金利の上昇局面にあって、財務戦略を点検することも必要となろう。

【物価動向】

前期の期待とは逆に、仕入単価はやや上昇しており、依然として非常に高い水準が続いている。他方、売上・客単価もわずかに上昇している。次期は仕入単価の上昇が大幅に弱まるとの見方が強いが、価格低下が期待できる材料に乏しく、仕入価格の上昇圧力は引き続き高い水準で推移するとみるべきだろう。

仕入単価はわずかに上昇

仕入単価はわずかに上昇し、仕入単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は72となった。依然として仕入単価の上昇圧力は高いままである。

業種別では、流通・商業（68→71）、サービス業（59→66）でわずかに上昇超過幅が拡大する一方で、製造業（75→73）の上昇圧力はやや和らぐ結果となった。地域経済

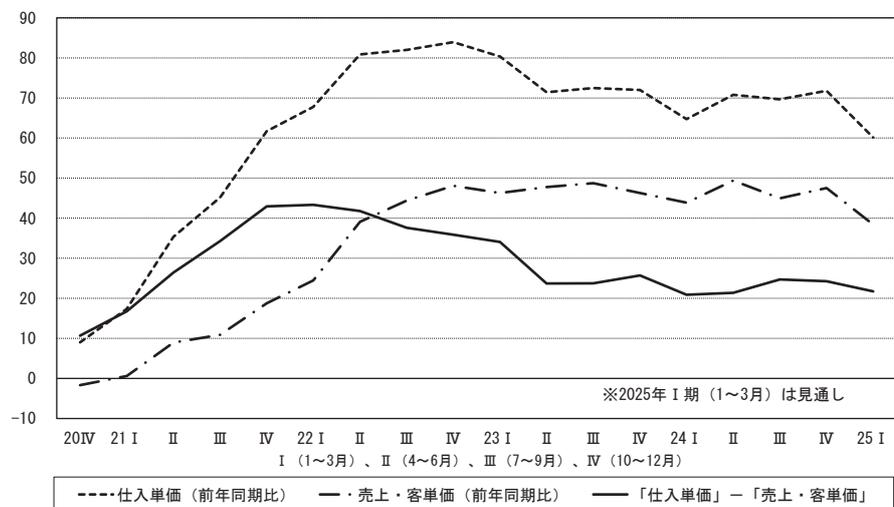
圏別では、九州・沖縄（79→64）で仕入単価の上昇がかなり弱まったことが特筆されるが、そのほか多くの地域経済圏ではわずかに単価が上昇している。企業規模別では、50人以下の企業では前期並みが続いたが、50人以上100人未満（61→74）と100人以上（66→76）で仕入単価の上昇圧力がかなり高まっている。

売上・客単価もわずかに上昇

売上・客単価もわずかに上昇し、売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は45→48となった。

業種別にみると、流通・商業（44→51）、サービス業（44→46）で単価の上昇がみられた。地域経済圏別では、関東（38→52）でかなり大きく売上・客単価が上昇したが、九州・沖縄（47→43）はわ

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



ずかに単価が低下している。また企業規模別では、20人以上50人未満（42→47）、50人以上100人未満（40→48）で単価の上昇がみられたが、100人以上（53→49）の売上・客単価の上昇圧力はやや弱まった。

この1年あまり、仕入単価の上昇圧力が大幅に弱まるとの次期見通しが続いてきたが、実際には高止まりが続いている。次期も仕入単価が低下するとの見方が強いが、単価が大きく低下するような材料は見当たらず、厳しい状況が続くとみるべきだろう。懸念されるのは、売上・客単価の下落が収益を下押ししてしまいかねない点である。根強い仕入価格上昇のなかで、売上・客単価をどのようにして引き上げるか——2025年も引き続き価格転嫁が重要な課題となる。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

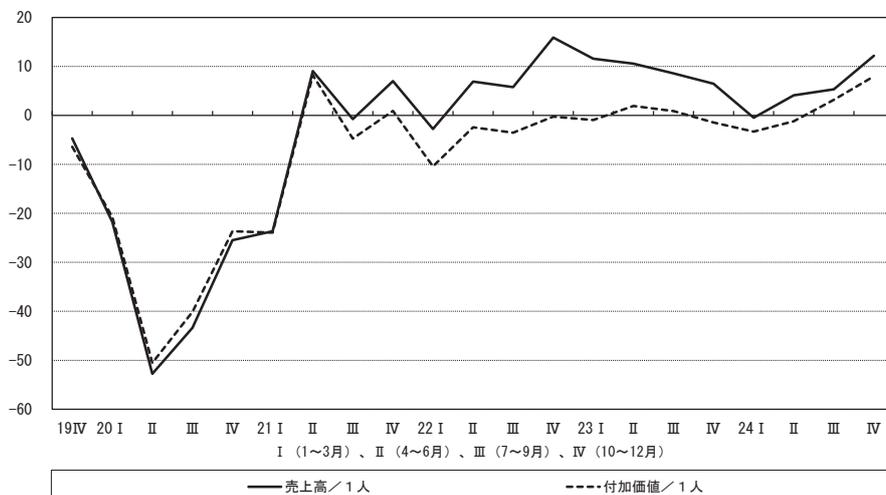
[生産性]

1人当たり売上高DI、1人当たり付加価値DIはともに3期連続の増加となり、プラス水準を維持している。全業種で増加傾向がみられ、特に建設業とサービス業で大きく増加した。また、企業規模別では20人以上50人未満で1人当たり付加価値DIが△3→14と大幅に増加し、全企業規模でプラス側に転じた。

1人当たり売上高DI、1人当たり付加価値DIともに増加

1人当たり売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、2024年1～3月期から0→4→5→12と3期連続で増加している。今期は全業種でプラス側となった。建設業（0→5→11）とサービス業（15→19→28）はいずれも増加傾向が続き、前期に勢いを失っていた流通・商業は10→0→10と勢いを戻した。製造業も△6→△2→2とプラス側に転じた。企業規模別では、20人以上50人未満で△5→2→15と大幅に改善、20人未満は7→5→10、50人以上100人未満は2→6→14と改善の勢いが増している。一方、100人以上は25→21→14と高い水準ではあるものの、徐々に勢いが減じている点は懸念される。

一人当たり売上高DI及び一人当たり付加価値DI



1人当たり付加価値DIも同様に、2024年1～3月期から△3→△1→3→8と3期連続の増加となった。こちらも全業種で増加しており、建設業（1→1→8）とサービス業（14→17→23）は増加の度合いが強まっている。製造業（△15→△2→0）と流通・商業（2→△3→3）も前期のマイナスからの浮上となっている。企業規模別では、すべ

ての企業規模でプラス側に転じた。20人以上50人未満が $\Delta 7 \rightarrow \Delta 2 \rightarrow 14$ と大幅に増加し、20人未満も $3 \rightarrow 3 \rightarrow 6$ と増加した。一方で50人以上100人未満は $\Delta 9 \rightarrow 7 \rightarrow 4$ 、100人以上も $10 \rightarrow 19 \rightarrow 7$ と、いずれもプラス側ではあるが減少している。

生産性を示す両指標が全体的に増加傾向となった一因として、原材料費や商品仕入額の上昇分の価格転嫁が一定程度進んだことや、業務効率化の取り組みが軌道に乗ってきたこと等が考えられ、懸命な経営努力によって結実したものといえよう。

[雇用]

正規従業員数 DI、臨時パート・アルバイト数 DI は、いずれも $2 \rightarrow 2$ と横ばいで、所定外労働時間 DI は $\Delta 10 \rightarrow \Delta 6$ と微増ながら減少超過となっている。ただし、業種別にみると両指標ともに製造業が増加、建設業は減少となり、いずれも増減が反転する対照的な動きを示した。人手の過不足感 DI は 2 期連続で強まっており、特に建設業の不足感は深刻である。

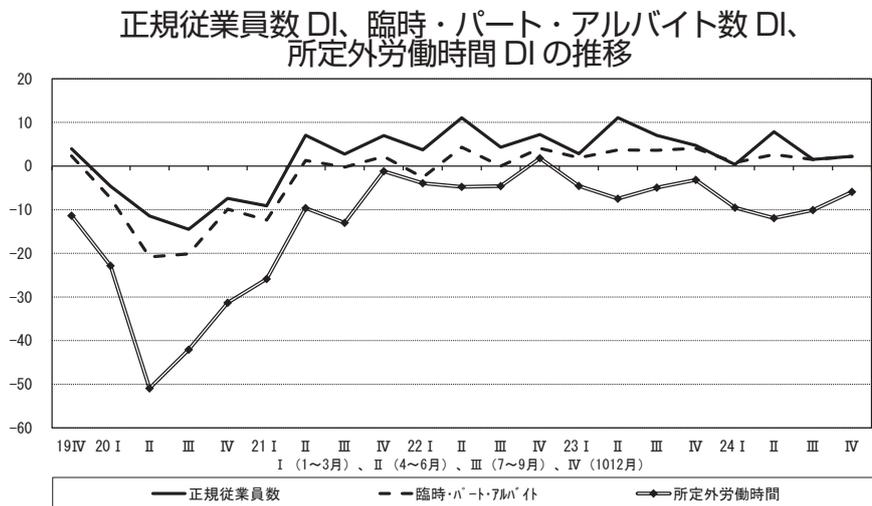
正規従業員 DI、臨時・パート・アルバイト DI は横ばい、所定外労働時間 DI は微増

正規従業員数 DI（「増加」－「減少」割合）は $2 \rightarrow 2$ と横ばい。製造業（ $\Delta 3 \rightarrow 1$ ）とサービス業（ $5 \rightarrow 11$ ）で増加したが、建設業（ $4 \rightarrow \Delta 2$ ）と流通・商業（ $1 \rightarrow \Delta 1$ ）でマイナス側に転じる減少となり、業種によって傾向が

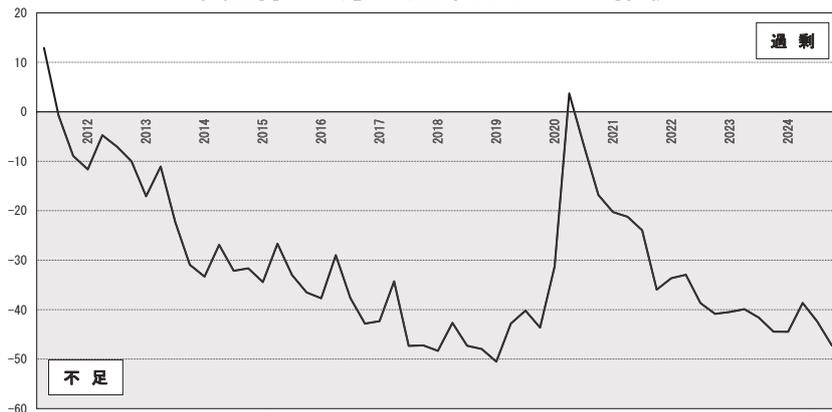
異なる結果となった。企業規模別でも、20人以上50人未満（ $0 \rightarrow 7$ ）と50人以上100人未満（ $7 \rightarrow 11$ ）で増加、20人未満（ $\Delta 1 \rightarrow \Delta 2$ ）と100人以上（ $18 \rightarrow \Delta 3$ ）で減少した。

臨時・パート・アルバイト数 DI（「増加」－「減少」割合）は、正規従業員数 DI と同様、 $2 \rightarrow 2$ の横ばいで推移している。業種別にみると、製造業（ $\Delta 7 \rightarrow 0$ ）は増加し、サービス業（ $7 \rightarrow 7$ ）と流通・商業（ $2 \rightarrow 2$ ）は横ばいで推移している。一方、建設業（ $7 \rightarrow \Delta 1$ ）はマイナス側に転じた。企業規模別にみると20人以上50人未満（ $2 \rightarrow 6$ ）と、50人以上100人未満（ $4 \rightarrow 7$ ）は小幅ながら増加、20人未満は $0 \rightarrow 0$ で横ばいとなった。100人以上は $8 \rightarrow \Delta 1$ と減少しマイナス側に転じた。今期は100人以上規模の減少が目立つ。

所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）は、 $\Delta 10 \rightarrow \Delta 6$ と微増ながらマイナス側にある。業種別にみると、サービス業で $\Delta 4 \rightarrow 3$ とプラス側に転じたが、建設業（ $\Delta 11 \rightarrow \Delta 10$ ）、製造業（ $\Delta 13 \rightarrow \Delta 11$ ）、流通・商業（ $\Delta 13 \rightarrow \Delta 5$ ）は増減の方向性は異なるがいずれも減少超過にある。企業規模別にみると、100人以上（ $\Delta 8 \rightarrow \Delta 8$ ）と20人未満（ $\Delta 10 \rightarrow \Delta 7$ ）は前期から大きな動きはなかったが、20人以上50人未満（ $\Delta 10 \rightarrow \Delta 3$ ）と50人以上100人未満（ $\Delta 15 \rightarrow \Delta 9$ ）で5ポイント超の増加となった。



業種別 人手の過不足感 DI の推移



人手不足感が2期連続で強まる

人手の過不足感 DI (「過剰」－「不足」割合) は、 $\Delta 39 \rightarrow \Delta 42 \rightarrow \Delta 47$ と2期連続で不足感が強まっている。 $\Delta 47$ という値はコロナ禍前の強い不足感に迫るものである。人口減少などで今後長期的に見ても人手不足が恒常的なものになることは容易に想定さ

れる。業種別にみると、かねてより強い不足感にある建設業 ($\Delta 58 \rightarrow \Delta 61 \rightarrow \Delta 67$) だけでなく、流通・商業 ($\Delta 34 \rightarrow \Delta 34 \rightarrow \Delta 43$) や製造業 ($\Delta 18 \rightarrow \Delta 27 \rightarrow \Delta 37$) も不足感が強まっている。建設業と共に強い不足感を示していたサービス業では、 $\Delta 58 \rightarrow \Delta 54 \rightarrow \Delta 48$ と多少緩和傾向が見られるものの、依然として高水準の不足感が続いている。企業規模別にみると、20人未満は $\Delta 38 \rightarrow \Delta 41 \rightarrow \Delta 43$ 、20人以上50人未満は $\Delta 38 \rightarrow \Delta 39 \rightarrow \Delta 47$ 、50人以上100人未満は $\Delta 33 \rightarrow \Delta 53 \rightarrow \Delta 62$ 、100人以上は $\Delta 56 \rightarrow \Delta 47 \rightarrow \Delta 58$ と、全規模で不足感が強まっている。

人手不足は、人手が足りないためにビジネスチャンスを逃してしまう、業務を捌ききれない、円滑な技能継承に支障をきたす等の多くの経営課題に直結する。しかしながら、人手不足解消のために大幅な賃上げや処遇改善の継続的な実施は容易なことではない。実際、採算悪化理由の指摘割合を2年前(2022年10～12月期)と比較すると、「原材料費・商品仕入額の上昇」(61%→43%)と「人件費の上昇」(32%→39%)の変化が対照的な動きとなっている。また、経営上の問題点として「従業員の不足」(39%)より「人件費の増加」(42%)が上回っている。それだけ負担感が大きくなっていることがうかがえる。

そこで今期の「経営上の努力」(記述)をみると、会員企業の取り組みの中にいくつかの特徴を見出すことができた。まず、採用の強化に取り組むとする記述が多くみられた。また、改めて働き方改革を進めたり、賃金制度改訂に着手したりしたとする回答もみられた。一方で、DX化の推進、ICTの導入といった新しい技術を活用した業務削減や作業効率の向上で人手不足を乗り越えようとする動きも増えてきている。

今回の春闘では、物価上昇を超える賃上げの実現に向けた中小企業の継続的な賃上げへの期待が高まっているが、その原資を確保するために、中小企業の稼ぐ力を引き上げる努力のみならず、取引先に適正な価格転嫁をさらに促していくことも求められよう。

〔Ⅳ〕 設備投資

今期の設備投資実施割合は31.1%→34.5%と上昇した。業種別では、すべての業種で前期から上昇した。特に、流通・商業では大幅増となった。実施内容で「情報化設備」の大幅増、実施目的で「合理化・省力化」の割合が高くなった点が特徴的であった。地域経済圏別では、近畿と九州・沖縄を除く、すべての地域で上昇した。企業規模別では、すべての規模において増加となった。

設備投資実施割合は全業種で上昇、「流通・商業」「情報化設備」で大幅増加

今期の設備投資実施割合は31.1%→34.5%と上昇した。

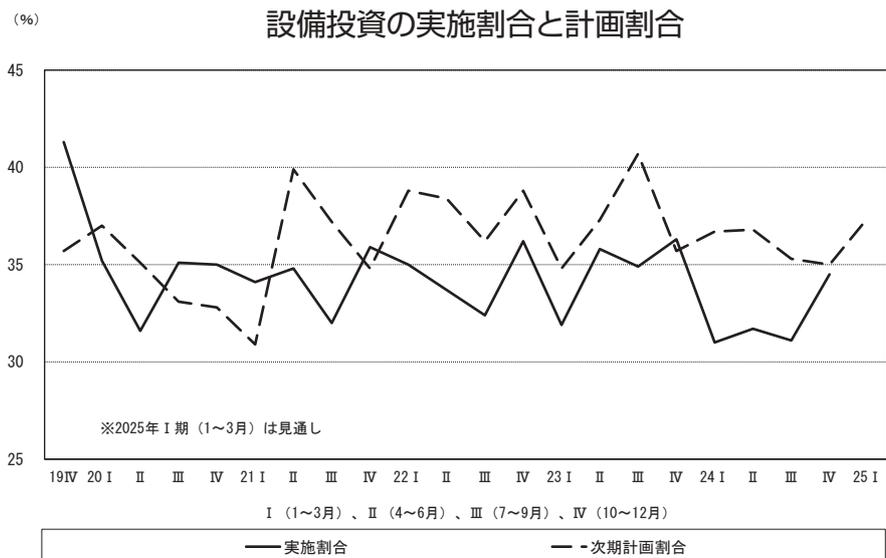
業種別では、すべての業種で前期から上昇した。特に、流通・商業では26.0%→34.7%と8.7ポイントの大幅増となった。建設業においては30.3%→32.6%、製造業は33.9%→35.0%、サービス業では33.6%→34.5%となった。

前期における次期計画割合（35.0%）に対しては0.5ポイント下回った。前期における次期計画割合とのギャップは、建設業では1.8ポイント、製造業では△6.0ポイント、流通・商業では3.8ポイント、サービス業では△0.2ポイントとなった。今期の前期からの上昇はすべての業種で見られるものの、製造業における次期計画割合とのマイナス・ギャップが見られるため、上昇トレンドを力強く描くにはいまだ至っていないといえよう。

実施方法をみると、従来と変わらず「現物購入」が65.7%と最多であった。次いで、「現物とリースの両方」が10.9%→15.4%、「リース」が14.3%→11.5%、「その他」が7.1%→6.2%と続く。

実施内容をみると、従来と変わらず「機器設備」が49.9%と最多であった。次いで、「情報化設備」が21.0%→27.9%と、「自動車等運搬手段」（25.9%→22.9%）を抜いて再び逆転し2位に浮上した。「事業所・店舗・倉庫」は13.7%→16.4%となり、これに続いた。今期の特徴は「情報化設備」の前期比大幅増であるが、それは建設業の15.3%→35.9%（前期比20.6ポイント増加）とサービス業の18.0%→35.4%（前期比17.4ポイント増加）に見て取れる。

なお、次期投資計画割合（37.4%）は今期実績（34.5%）を上回ることが予測されている。業種別では、すべての業種において、次期投資計画割合が今期実績を上回ることが予測されている（建設業9.4ポイント、製造業0.4ポイント、流通・商業1.5ポイント、サービス業1.8ポイント）。特に、建設業における次期投資計画の見通しでは40%台となり、次期の動きに期待が持てる。一方、これまで強気な見通しを示してきた製造業の次期投資計画割合は35.4%と今期並みの予想であることから、次期の動きを注視すべきだろう。



設備投資目的は「合理化・省力化」が大幅増加

設備投資の実施目的をみると、今期も「能力増強」の割合（47.6%）が最も高い（前期同率）。次いで、「維持補修」が35.7%→37.2%、「合理化・省力化」が28.8%→33.9%となった。以下、「新製品・製品高度化」14.7%→17.6%、その他11.3%→6.8%、研究開発3.4%→3.9%と続いた。今期の特徴は、「合理化・省力化」の割合が高くなった点にあるが、業種別でみると、それは建設業（23.7%→39.1%）、製造業（35.0%→42.9%）、流通・商業（20.3%→25.0%）に見て取れる。

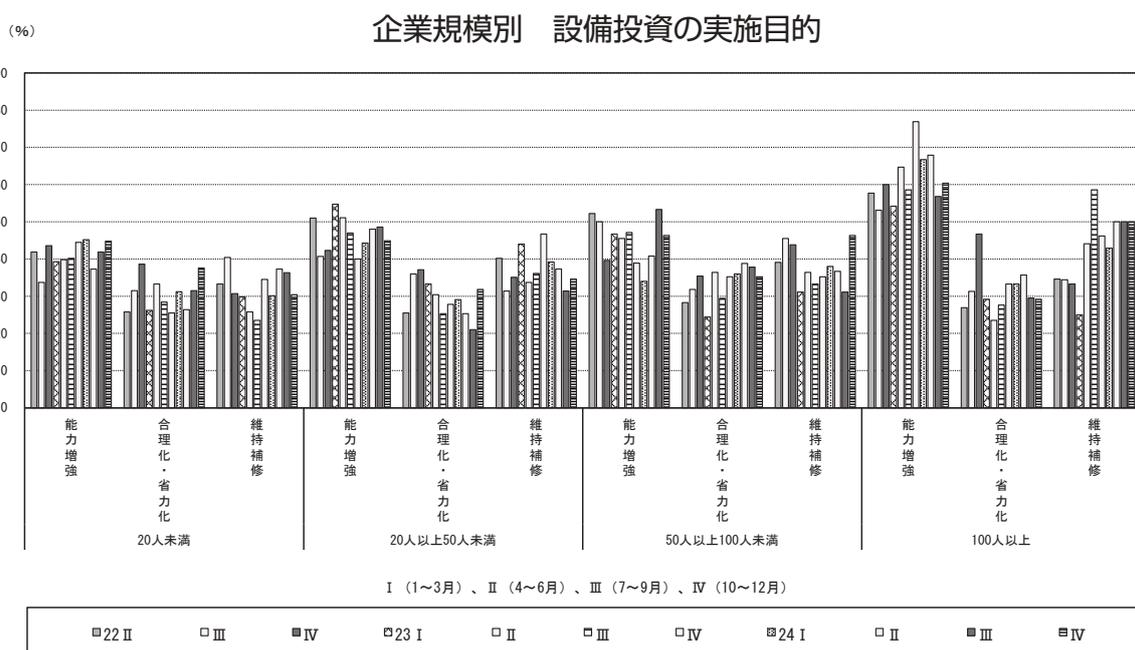
「経営上の努力」においては、次の通り、今期の設備投資の特徴を示す記述が幾つか見られた。「システムを導入し事務負担の軽減と作業の効率化、社内の情報共有、在庫管理の見直し（和歌山、農業資材販売）」、「人材確保が困難な中で、現状の業務をICT導入により省力化・効率化できるようにする（鳥取、介護）」といった記述が見受けられた。こうした流通・商業やサービス業に見られる設備投資は、合理化・省力化を目的とする情報化設備の導入であり、大きな金額を要するものではなくノーリスクであり、金融機関から設備資金を調達せずとも実施できる。したがって、設備投資の実施状況が良かったとしても、先行きの景況感・業況や資金調達環境の見通しをすぐさま示すものとは言えないので、今期は特に留意されたい。

計画なし理由は「当面は修理で切り抜ける」が最多

設備投資の実施割合が34.5%ということは、65.5%の企業が次期の設備投資計画を「なし」と回答したことになる。ここでは、「計画なしの理由」について着目する。今期も「当面は修理で切り抜ける」の割合が41.4%と最も高かった。次に、「その他（ほとんどが次期に設備投資の必要性を感じていないという回答）」の割合が24.5%と続く。それに次いで、「採算の見込みがない」の割合が13.5%となり、「自業界の先行き不透明」（13.4%）をわずかではあるが上回る結果となった。

地域経済圏別、企業規模別の動向

今期の設備投資の実施状況を地域経済圏別にみると、近畿（1.0ポイント減）と九州・沖縄（3.7ポイント減）を除く、すべての地域で前期比上昇した（北海道・東北1.0ポイント増、関東0.9ポイント増、北陸・中部9.1ポイント増、中国・四国8.4ポイント増）。2024年1月1日の能登半島大地震の影響があ



った北陸・中部では、前期・前々期の20%台の低水準をようやく抜け、今期38.0%となり回復基調を示した。

企業規模別では、規模が大きくなるに応じて設備投資の実施割合が高くなる傾向にある（20人未満25.4%、50人未満36.0%、100人未満51.9%、100人以上62.3%）。今期は、すべての規模において前期比増加となった（20人未満は1.1ポイント増加、50人未満は3.0ポイント増加、100人未満は12.7ポイント増加、100人以上は5.9ポイント増加）。今期は、100人未満と100人以上の企業規模において増加幅が大きく、50%台・60%台の高い水準となった点が特徴的であり、20%台の低水準で横ばいが続く20人未満の小規模企業とのギャップがより一層大きなものとなった。

設備の不足感は変わらず

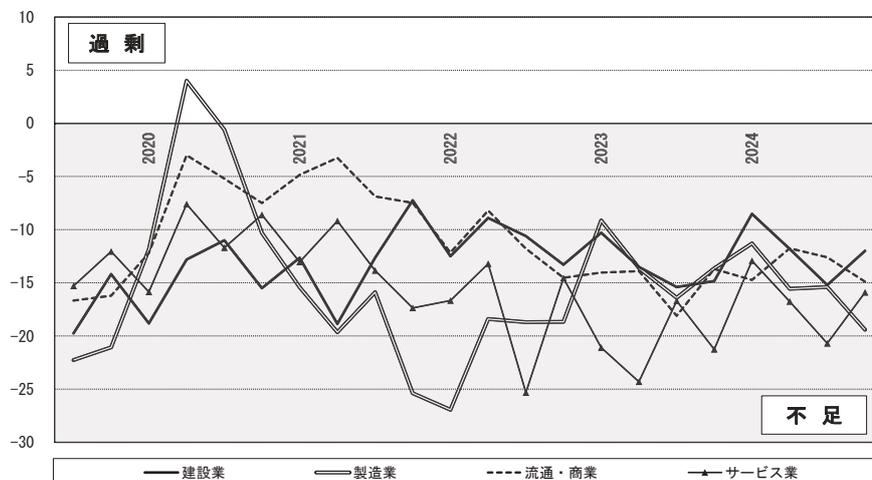
設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、この間、2期連続で不足感が強まっていたが、今期は前期との変化がなかった（△12→△14→△16→△16）。業種別では、建設業（△15→△12）とサービス業（△21→△16）において不足感が前期に比べて弱まり、一方で、製造業（△15→△19）と流通・商業（△13→△15）において不足感が前期に比べて強まった。特に、製造業における不足感の強まりは、次期投資計画割合のデータと併せ、次期の予測を見通すうえで注目に値する。

地域経済圏別では、北海道・東北（△16→△20）と中国・四国（△15→△18）では不足感が強まった一方で、関東（△14→△13）、北陸・中部（△14→△11）、近畿（△18→△15）では不足感が弱まった。なお、18期連続で、設備の過不足感DIがプラス（過剰側）の地域は一つもない。

企業規模別では、50人以上100人未満（△25→△29）では不足感が強まった一方で、20人未満（△16→△15）と100人以上（△17→△15）では不足感が弱まった。設備投資実施割合が低水準の20人未満において、今期、不足感が弱まったという点を見れば、今後、企業規模別のギャップがさらに大きくなる可能性を否定できない。

なお、17期連続で、全ての規模においてマイナス側となった。

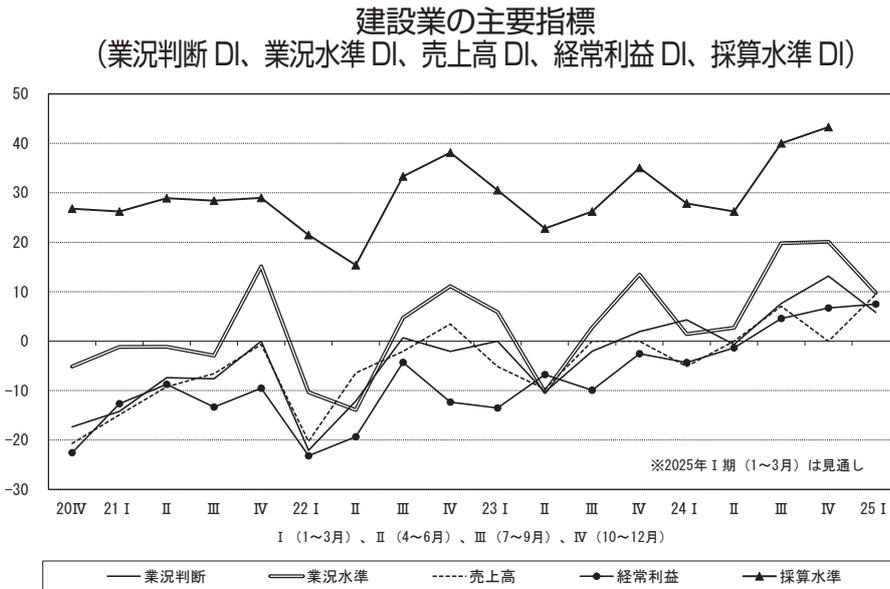
業種別 設備の過不足感DIの推移



〔V〕業種別動向

(a) 建設業

建設業の主要指標は今期もプラス基調を維持し、業況の好調ぶりが示された。建設4業種別のうち、設備工事業が今期の好調の牽引役となった。人手の不足感がさらに強まる状況の中、新卒採用の時期であることも相まって人材確保に奔走する状況が見られた。



主要指標はプラス基調を維持

前期で大幅に上昇した建設業の主要指標は引き続きプラス基調を維持している。業況判断 DI は 8 → 13 と 5 ポイント上昇した。業況水準 DI は 20 → 20 と横ばいであった。売上高 DI は 7 → 0 と 7 ポイントの大幅減となったが、経常利益 DI は 5 → 7 と 2 ポイント増加した。採算水準 DI は 40 → 43 と 3 ポイント増加した。

加した。

採算（経常利益）の好転理由で最も多かったのは「売上数量・客数の増加」で 78% → 78% と横ばいで推移し好調を維持している。しかし、建設需要の動向を示す指標では減少傾向が見られ、新規契約工事量 DI が 15 → 9 と 6 ポイントの減少、手持ち工事量の増減を示す未消化工事量 DI が 7 → 11 と 4 ポイントの増加、着工工事量が 11 → 7 と 4 ポイントの減少となっている。新規契約工事量の次期見通しは 9 → 1 と大きく減少する見込みとなっている。

経営上の問題点では「従業員の不足」が 50% → 52% と 2 ポイント上昇して第 1 位（前回第 2 位）、「熟練技術者の確保難」が 33% → 42% と 9 ポイント上昇して第 3 位（前回第 3 位）となっている。人手の過不足感 DI は $\Delta 61 \rightarrow \Delta 67$ とさらに不足感が強まっており、4 業種で最高値となった（製造業： $\Delta 37$ 、流通・商業： $\Delta 43$ 、サービス業： $\Delta 48$ ）。また、新卒採用の時期ということも相まって「人材確保」（65%）が経営上の力点の第 1 位となった。記述回答からは、「中途、新卒を含めて採用活動に予算を投じて過剰気味になっても採用をする予定（埼玉、電気・空調工事）」、「人材確保のため、海外の高度人材を活用している（福岡、建築設備設計業）」など、人材確保に奔走する状況が見られた。

経営上の問題点の第 2 位は「仕入単価の上昇」（50% → 48%、前回第 1 位）であった。仕入単価 DI は 79 → 79 と横ばいで推移し、高止まりしている。「仕入れ先の単価の上昇が止まらないため、顧客には値上げに対しての価格交渉を少しずつにはなりますが進めております（埼玉、建設業）」といった回答も見られ、企業規模にかかわらず価格転嫁が進んでいる状況がうかがえる。

経営上の力点では「社員教育」が第 2 位（50% → 52%、前回第 3 位）、「付加価値の増大」が第 3 位

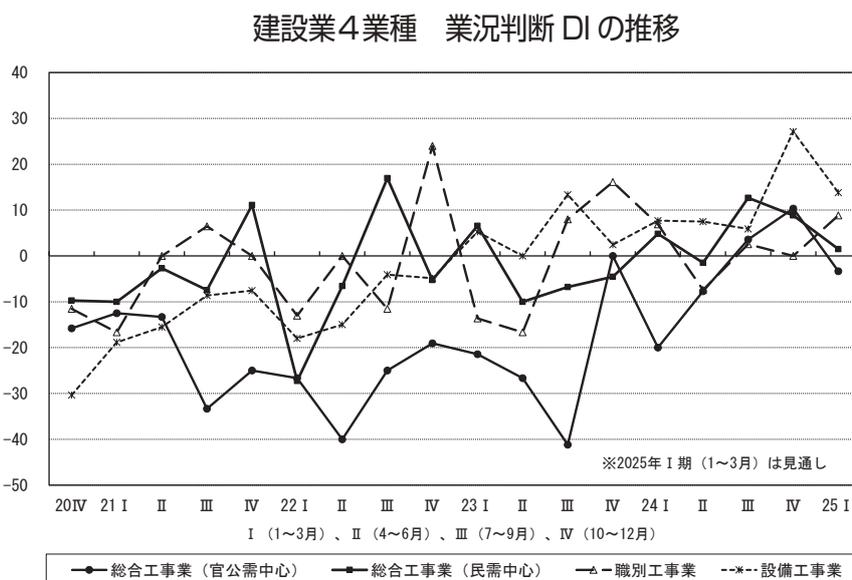
(48%→42%、前回第4位)であった。生産性を示す指標では、1人当たり売上高DIが5→11と6ポイント増加し、1人当たり付加価値が1→8と7ポイント増加した。働き方改革の成果が現れつつあると考えるのは早計であろうか。

主要指標の次期見通しは、業況判断DIが6、業況水準DIが10、売上高DIが10、経常利益DIが8となっており、売上高DIと経常利益DIは上昇となるが、業況判断DIと業況水準DIは大きく減少する見通し。

設備工事業の業況判断DIが21ポイントの大幅上昇

建設4業種別にみると、前期でプラス圏に浮上した総合工事業（官公需中心）は4→10と6ポイント上昇した。総合工事業（民需中心）は13→9と4ポイント悪化、職別工事も3→0と3ポイント悪化した。設備工事業は6→27と21ポイントの大幅な好転となった。

次期見通しは、総合工事業（官公需中心）が△3、総合工事業（民需中心）が2、職別工事業が9、設備工事業が14となっている。



(b) 製造業

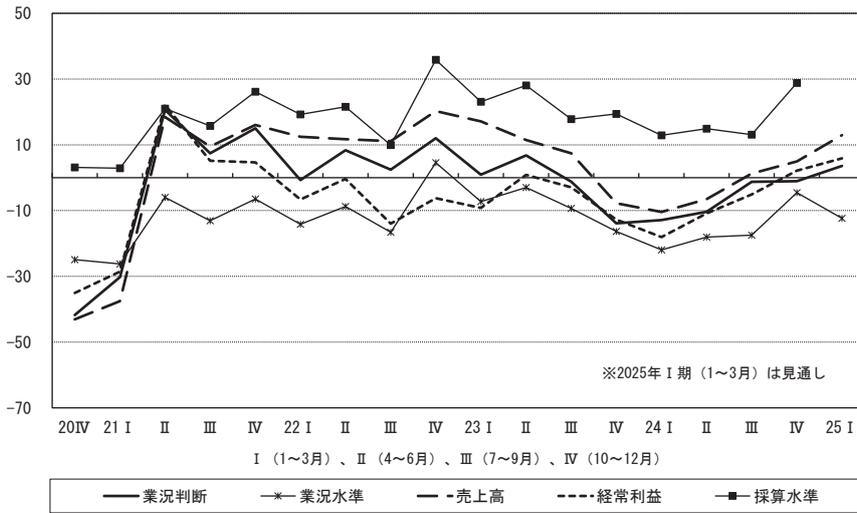
製造業の今期の主要指標は、前期の見通しほどではなかったものの、今期も上向きであった。業種別にみると、食料品等は4期連続プラス側であった一方、繊維・木材・同製品、印刷・同関連産業、金属製品、機械器具は4期連続マイナス側であった。次期は、業況水準を除き、改善傾向の見通しである。ただし、金利の動向や最低賃金引き上げの影響には注意が必要である。

主要指標は回復基調を維持

製造業の主要指標は回復基調を維持した。業況判断DIが△1→△1、売上高DIが1→5、経常利益DIが△5→2、業況水準DIが△17→△5と推移した。ただし、これらの指標は、業況水準を除き、前期に立てていた見通しほどには回復しなかった。業況判断DIを業種別にみると、10ポイント以上好転したのは、食料品等(8→19)、印刷・同関連産業(△18→△4)、金属製品(△16→△2)であった。介護施設向けの食料品関係の会員企業によれば、需要は旺盛であるという。また、印刷関係の会員企業によれば、第50回衆議院議員総選挙による需要増加の影響があった。

2024年の1~3月期から今期までの4期とも業況判断DIでプラスの値を記録したのは食料品等、その他の製造業であった。一方、繊維・木材・同製品、印刷・同関連産業、金属製品、機械器具は、2024年の1~3月期から今期までの4期とも業況判断DIでマイナスの値であった。ある自動車関係の会員企業からは「中国のEV化による影響で既存顧客からの受注が減少している」という声が寄せ

製造業の主要指標
(業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI、採算水準 DI)



られている。

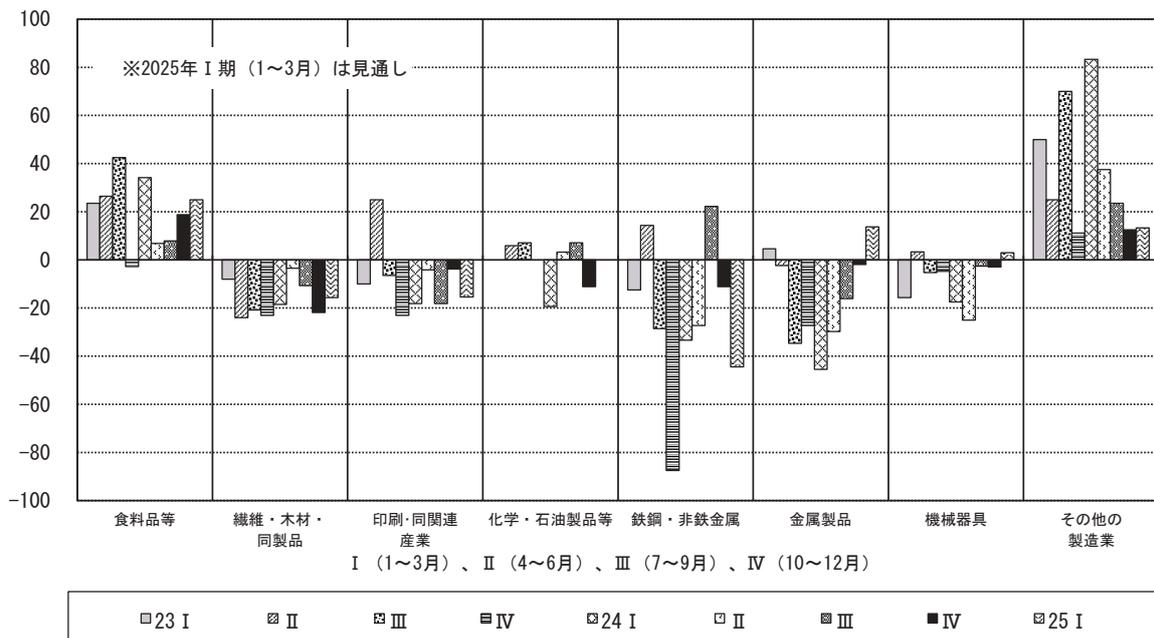
経営上の問題点：仕入単価、最低賃金引き上げ、金利上昇

経営上の問題点をたずねた項目をみると、最も多かった項目は仕入単価の上昇(48%→52%)であり、「原材料を中心に値上がりしているコストを価格転嫁している正念場です。普段の取り組みが、この交渉の中で問われています。100%転嫁

をめざしています(千葉、ブリキ缶用部品製造)」という声が寄せられた。経営上の問題点として2番目に多かった項目は、人件費の増加(44%→41%)であった。会員企業からは「10月に最低賃金が上がり、原材料の値上げ打診依頼もきているので、価格転嫁をいかに進めていくかが重要(愛知、ダンボール箱製造業)」という声が寄せられた。また、最低賃金の引き上げについては、「ダメージが大きい(埼玉、印刷・出版)」という声も寄せられている。政府の経済財政諮問会議では2030年代半ばまでに時給1,500円の達成が明記されているが、中小企業への配慮が求められよう。

前期に続き、借入金利にも注意が必要である。前期に急上昇した製造業の短期資金借入金利DIは37→48、長期資金借入金利DIは39→41と上昇傾向にある。ある会員企業は、「資金(運転)ぐりでメインバンクのみでなく、取引銀行に相談(沖縄、印刷・出版)」したという。「年末に向けての短期

製造業8業種 業況判断 DI の推移



借入に関して各金融機関と話し合い、少しでも金利を低くしてもらおう交渉をすすめた（北海道、水産加工品）」という会員企業もいた。

経営上の力点：付加価値の増大、新規受注の確保

経営上の力点をたずねた項目をみると、最も多かった項目は付加価値の増大（66% → 60%）であった。「設備投資（土地、工場、機械設備等）をして生産力（付加価値の増大）を増強（愛知、精密機械部品）」という会員企業もいる。2番目に多かった項目は、新規受注（顧客）の確保（54% → 57%）であった。新規受注を確保するために開発や営業に力を入れようとしている会員企業も少なくなかった。

(c) 流通・商業

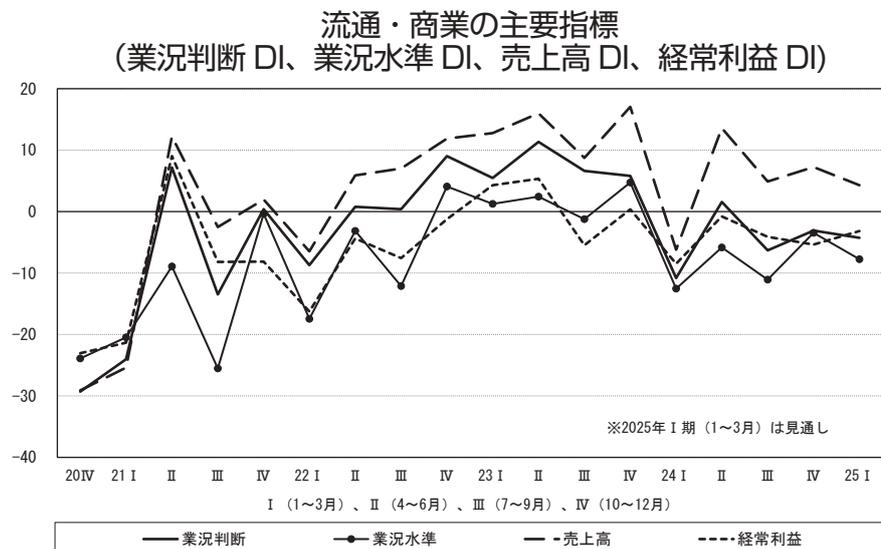
流通・商業の主要指標は経常利益 DI を除いて小幅改善となったが、次期は反転見通しとなっている。今期は多少の改善がみられたものの、多くの指標はマイナス水準に留まっており、見通しは芳しくない。流通・商業 5 業種では、情報通信業の好転が目立った反面、小売業が低迷と対照的な動向を見せている。

仕入単価 DI、売上・客単価 DI 高値上昇のなか、主要指標は小幅ながら改善基調

今期の流通・商業の主要指標は、業況判断 DI (△6 → △3)、業況水準 DI (△11 → △3)、売上高 DI (5 → 7) で改善、経常利益 DI (△4 → △5) は小幅悪化となった。次期は業況判断 DI (△3 → △4)、業況水準 DI (△3 → △8)、売上高 DI (7 → 4) と悪化、経常利益 DI (△5 → △3) は若干の持ち直し見込み。今期は多少の改善がみられたものの、多くの指標はマイナス水準に留まっており、次期についても厳しい見通しで予断を許さない状況にある。

仕入単価 DI は 68 → 71、売上・客単価 DI は 44 → 51 といずれも高水準の中、さらに上昇基調となっているが、次期の仕入単価 DI は 71 → 59、売上・客単価 DI は 51 → 40 と両者ともに下降する見通しである。

今期は物価高の厳しい中でも持ち直しの兆しがみられた。とはいえ、次期は主要指標の多くで悪化を見込んでおり、厳しい状況にある。現在、消費については二極化している傾向が見受けられる。たとえば、コロナ禍明けと円安を背景としたインバウンド需要、経団連企業の 2 期連続賞与 90 万円越え、日経平均株価の再度 4 万円超えに伴う富裕層の旺盛な購買力といった積極的な話題の一方で、多くの消費者においては物価高に伴う買い控えといった生活の維持に重きをおいた消極的な購買行動が同時に進行している。他方、インボイス制度導



入によって、消費税徴収は厳格化されており、規模の小さな事業者ほど消費税中間納付が企業収益を圧迫していることも明らかになっている。

企業を取り巻く環境は厳しい状況が続いているが、「値上りが続いており商品の確保に在庫過多でも売れるのがハッキリしているので仕入に力点を置いて利益確保の追求をする（北海道、北海道観光土産品企画卸）」、「仕入単価が上がっているため、なるべく在庫から販売して粗利を確保する（長野、自動車整備業）」というように現状を見極めながら対応している企業も少なくない。

情報通信業で好転、小売業が低迷。物価高に苦しむ消費者の影響は…

流通・商業5業種別では、今期は情報通信業の好転が目立った。主要指標がいずれも25ポイント以上の改善となっている。運輸業も改善基調にあるが、燃料費高騰や2024年問題などもあり経常利益DI（13→8）で伸び悩みが見られた。この2業種が今期の流通・商業の改善の牽引役となったが、反面、小売業が低迷しており、消費の冷え込みが今後の景気動向にも影響を及ぼす可能性は大きい。

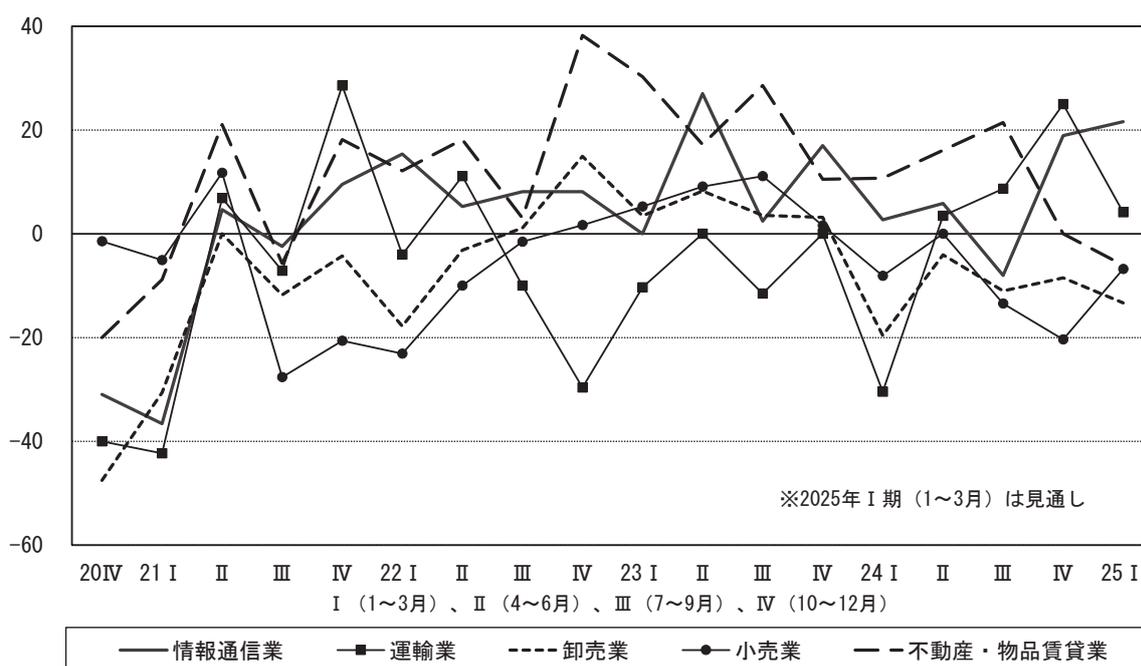
主要指標の具体的な動きを見ていくと、業況判断DIは情報通信業（△8→19）、運輸業（9→25）、卸売業（△11→△9）で改善した一方で、小売業（△13→△20）、不動産・物品賃貸業（21→0）で悪化した。また、業況水準DIは情報通信業（△8→25）、運輸業（△9→0）、不動産・物品賃貸業（7→19）で改善したが、卸売業（△11→△11）、小売業（△21→△20）は低水準で横ばいと低迷している。

売上高DIは、情報通信業（△17→8）、運輸業（26→33）、卸売業（3→5）で増加、小売業（0→△5）、不動産・物品賃貸業（26→18）で減少した。経常利益DIは情報通信業（△25→5）で唯一改善したのみである。

仕入単価DIは小売業（70→68）で唯一若干の下降がみられたが、他の業種では10ポイント以上の上昇が目立った。売上・客単価DIは運輸業（64→55）を除いて上昇した。価格転嫁が追い付かないもどかしさが感じられる。

今期は、小売業の景況感が悪化した。その背景には、買い控えといった消費マインドの冷え込みが大きいと見られる。年末における消費者および小売業者への支援策として、多くの自治体でコード決

流通・商業5業種 業況判断DIの推移



済でのポイントバックを行っており、東京都では予定よりも3日早く終了した。多くの消費者が物価高に苦しんでいることの反映であろう。

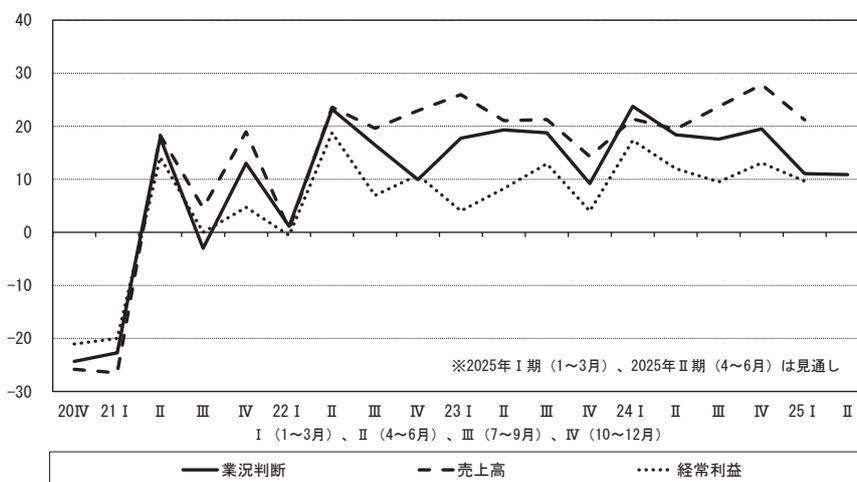
(d) サービス業

主要指標は今期増加しているが、次期は伸び悩み見通し。業種別にみると、専門サービス業の数値は減少している。サービス業では、経営上の課題として「熟練技術者の確保難」の回答割合が増加し、人材確保に苦勞している状態である。また、賃金の見直しについて着手しているケースも目立っている。

主要指標は小幅ながら改善も、次期は伸び悩み

サービス業の業況判断DIは18→19と1ポイント増加、業況水準DIでは18→22と4ポイント増加している。業況判断DI、業況水準DIともに増加幅は小さいものの回復している。業況判断DIの次期見通しでは11、業況判断DIの次々期見通しが11と足踏み状態である。また、業況水準DIの次期見通しは17となっており、伸び悩み見込み。

サービス業の主要指標
(業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI)



売上高DIは24→28と4ポイント増加するも次期見通しは21、経常利益DIも10→13と3ポイント増加するも次期見通しは10で、いずれも次期見通しでは伸び悩んでいる。

1人当たり売上高DI(19→28)や1人当たり付加価値DI(17→23)など生産性の指標は増加した。売上・客単価DI(44→47)は増加したが、次期見通しでは39と減少の見込み。仕入単価DI(59→66)は7ポイント増加したが、次期見通しでは59へ減少が予測される。こうした中、採算水準DIは41→51と10ポイント改善した。

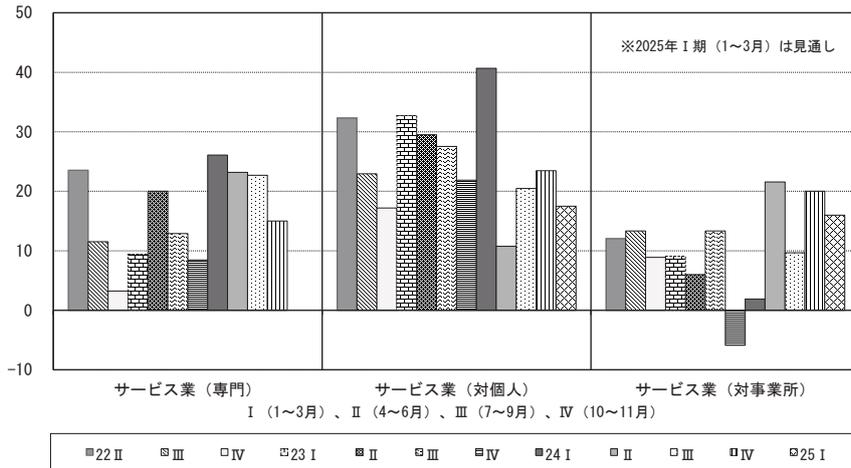
人材に関する指標をみると、正規従業者数DI(5→11)は増加、臨時・パート・アルバイトDI(7→7)は横ばい。一方、所定外労働時間DI(△4→3)は増加超過となったが、人手の過不足感DI(△54→△48)は依然強い不足感を持ちつつも、若干緩和している。

サービス業3カテゴリーの主要指標の推移をみると、対個人サービス業では好転傾向が続き、前期に悪化が目立った対事業所サービス業は持ち直した一方で、専門サービス業は横ばい、悪化傾向が見られた。業況判断DIを見てみると、専門サービス業は23→23→15、対個人サービス業は11→20→24、対事業所サービス業は22→10→10という結果であった。次期は全カテゴリーで悪化傾向が見られる。

賃金を見直す企業の増加、人材への注力も

サービス業の設備投資の現状をみていくと、今期の設備投資実施割合は34%→35%と増加してい

サービス業3カテゴリー 業況判断 DI の推移



る。設備投資実施内容は「情報化設備」が18%→35%と増加割合が顕著である。設備投資実施目的では、「能力増強」(60%→61%)、「維持補修」(25%→33%)、「合理化・省力化」(32%→29%)、「新製品・製品高度化」(17%→23%)、「研究開発」(0%→1%)の順となっている。過去約2年間の調査結果のなかで、「新製品・

製品高度化」の割合は最も高い数値であり、付加価値向上のための投資に力を入れていることがわかる。

金融面では、資金繰りDIが16→21の5ポイント増で余裕度が増した。資金繰りDIが20を超えたのは、2023年4～6月期以来となっている。ただし、借入金利DIは長期、短期ともに上昇傾向にあるため、借入のある企業への影響も懸念される。

次に「経営上の問題点」上位5項目をみると、「人件費の増加」(53%→55%)、「従業員の不足」(47%→46%)、「仕入単価の上昇」(34%→33%)、「熟練技術者の確保難」(15%→20%)、「民間需要の停滞」(19%→19%)の順となっている。人材不足の問題は容易に解決できない状態である。

「経営上の力点」の上位5項目は、「付加価値の増大」(52%→57%)、「新規受注(顧客)の確保」(41%→51%)、「人材確保」(49%→48%)、「社員教育」(49%→43%)、「人件費以外の経費節減」(15%→16%)、「新規事業の展開」(18%→16%)で、特に「新規受注(顧客)の確保」の増加幅が大きい。

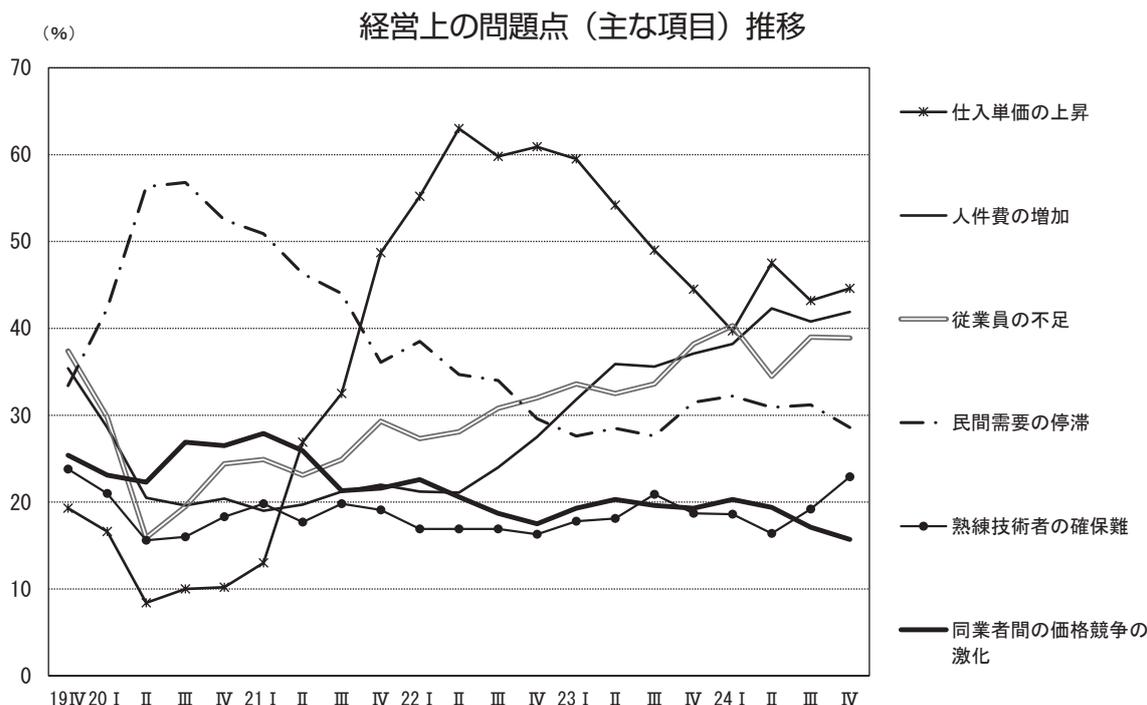
「経営上の努力(記述回答)」では、賃金に関するコメントが多く見受けられた。たとえば、「賃金体系の見直しを開始し、年内に目処をつけたいと思っている(愛知、建築設計監理)」、「賃金制度の確立をした。評価制度も導入して、社員の給与体系を科学的根拠に基づき算定できるようにした(奈良、税理士)」などである。

〔VI〕経営上の問題点

今期の経営上の問題点は、「仕入単価の上昇」や「人件費の増加」、「従業員の不足」は、前期から大きく水準を変えることなく推移した。製造業では「仕入単価の上昇」が再び上昇した。建設業では「従業員の不足」だけでなく「熟練技術者の確保難」が顕著となった。「人件費の増加」が流通・商業で大きく上昇し、サービス業では高止まりとなっている。

人手不足のなかで熟練技術者の確保難が顕在化

今期も経営上の問題点で第1位となったのは、「仕入単価の上昇」で43%→45%と、前期から大きな変化はみられず高止まりとなった。第2位の「人件費の増加」も41%→42%と高い水準で推移した。第3位の「従業員の不足」は、39%と前期と変化がなかった。第4位の「民間需要の停滞」は、31%



→ 29%とほぼ前期並みの水準であった。「熟練技術者の確保難」は第5位であるが、従業員の不足が続くなかで16%→19%→23%と上昇傾向が続いている。

仕入単価の上昇に対しては、価格転嫁が試みられていることがうかがえる。「仕入先の単価の上昇が止まらないため、顧客には値上げに対しての価格交渉を少しずつではあるが進めている（埼玉、建設業）」や「原材料を中心に値上がりしているコストを価格転嫁している正念場です（千葉、ブリキ缶用部品製造）」、「10月に最低賃金が上がり、原材料の値上げ依頼もきているので、価格転嫁をいかに進めていくかが重要（愛知、ダンボール箱製造業）」といった意見が寄せられている。原料価格に加えて人件費も上昇が続いている。そのため、今後も継続して価格交渉を行っていくことが求められるであろう。

人材の確保も困難な状況が続いており、国内にとどまらず海外に人材を求める動きもみられる。「採用活動を継続しているが、思うようにいかず、先日、外国人技能実習生の受け入れを検討すべく、エージェンシーを介して2人を受け入れることにしました（青森、総合建設業）」や「人材確保にスリランカに行った（福岡、建築設備設計）」という取り組みが紹介されている。このように海外の人材を求めるだけでなく、「採用活動を向上させるため新たな採用先の開拓およびインターンシップのカリキュラムを作成（神奈川、ソフトウェア開発）」といったように、人材採用を強化する動きもみられる。

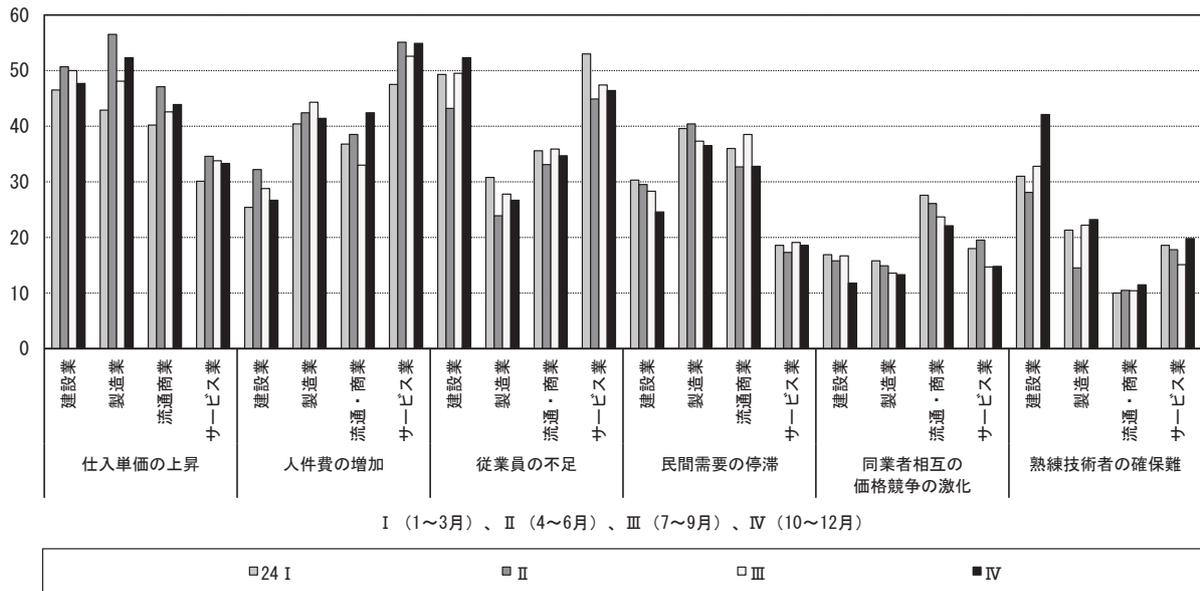
サービス業では「人件費の増加」が高止まり

4業種別に経営上の問題点をみていくと、建設業は「従業員の不足」が50%→52%、「仕入単価の上昇」は50%→48%と高水準で推移した。「熟練技術者の確保難」は33%→42%、「下請業者の確保難」は25%→31%とそれぞれ上昇した。従業員不足や仕入単価の上昇に加え、熟練技術者や下請業者の確保も難しくなっている。

製造業は、「仕入単価の上昇」が57%→48%→52%と再び上昇にむかった。4業種のなかでもっとも高い割合となった。ただし、「人件費の増加」は44%→41%とやや下降し、「民間需要の停滞」は37%と前期同様の水準で推移した。

流通商業は、「仕入単価の上昇」が43%→44%と前期並みの水準であったが、「人件費の増加」が

業種別 経営上の問題点 主な項目（2024年1～3月期より4期分）



33%→42%と大幅に上昇した。人件費の増加は顕著なもの、「従業員の不足」は36%→35%と大きな変化はみられなかった。「民間需要の停滞」は39%→33%と低下にむかった。

サービス業は、「人件費の増加」が55%→53%→55%と3期連続で50%を上回り、高止まりとなっている。「従業員の不足」は47%→46%、「仕入単価の上昇」は34%→33%とそれぞれ前期並みの水準で推移した。ただし、「熟練技術者の確保難」は15%→20%と上昇傾向が強まった。

100人未満の各企業規模で「熟練技術者の確保難」が上昇

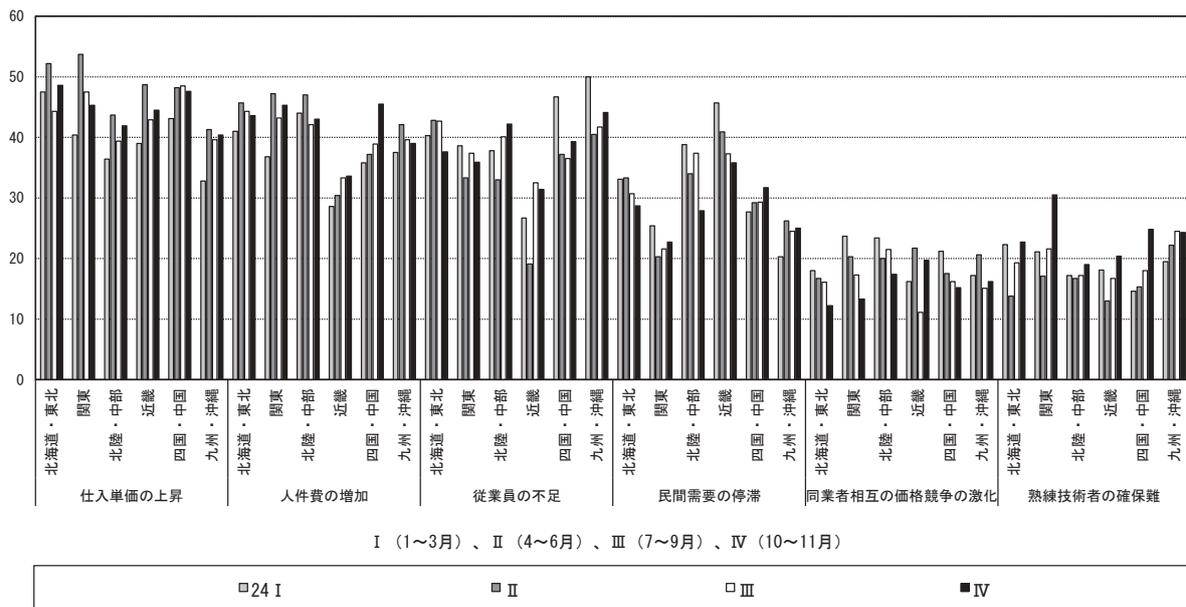
企業規模別に経営上の問題点を取り上げると、20人未満では「仕入単価の上昇」が43%と前期と同様の水準で推移し、「人件費の増加」が34%→37%とわずかに上昇した。「従業員の不足」は35%→34%と前期並みの水準であるが、「熟練技術者の確保難」は18%→22%に上昇した。20人以上50人未満は、「仕入単価の上昇」が46%→45%、「人件費の増加」が45%→44%と前期並みの水準で推移した。「従業員の不足」は40%→43%、「熟練技術者の確保難」は20%→25%にそれぞれ上昇した。

50人以上100人未満は、「人件費の増加」が50%→47%とやや低下した。「従業員の不足」は46%と前期同様の水準であったが、「熟練技術者の確保難」は22%→28%と上昇傾向が強まった。「仕入単価の上昇」も38%→45%と再び上昇した。100人以上では、「人件費の増加」が56%→61%と上昇し、「仕入単価の上昇」も44%→55%と大幅に上昇した。ただし、「従業員の不足」は48%→44%と低下した。「同業者相互の価格競争の激化」と「民間需要の停滞」は、それぞれ25%となった。

続いて地域経済圏別にみていくと、北海道・東北では「仕入単価の上昇」が44%→49%と上昇した。「仕入単価の上昇」は、他の地域と比較してもっとも高い割合となっている。ただし、「人件費の増加」は44%と変化がなく、「従業員の不足」は43%→38%と低下した。関東は、「仕入単価の上昇」と「人件費の増加」がそろって45%となった。「従業員の不足」は37%→36%と前期並みの水準であったが、「熟練技術者の確保難」は22%→31%と大きく上昇した。「熟練技術者の確保難」は、関東がもっとも高い割合となっている。

北陸・中部は、「人件費の増加」が42%→43%、「従業員の不足」が40%→42%、「仕入単価の上昇」

地域経済圏別 経営上の問題点 主な項目（2024年1～3月期より4期分）



が39%→42%と大きな変化はみられなかった。ただし、「民間需要の停滞」は、37%→28%と大幅に低下した。近畿は、「仕入単価の上昇」が43%→45%、「民間需要の停滞」が37%→36%、「人件費の増加」が33%→34%と、上位の回答に大きな変化はなく推移した。「同業者相互の価格競争の激化」が11%→20%と上昇している点は注視していく必要がある。

中国・四国は、「仕入単価の上昇」が49%→48%と前期並みの水準で推移したが、「人件費の増加」は39%→46%と上昇傾向が強まった。「従業員の不足」が37%→39%とほぼ前期並みの水準であったが、「熟練技術者の確保難」は18%→25%に上昇した。九州・沖縄は、「従業員の不足」が42%→44%と前期並みの水準で推移し、「仕入単価の上昇」は40%と前期同様であった。「人件費の増加」は40%→39%、「民間需要の停滞」は25%で変化がなかった。上位の回答には大きな変化がみられなかった。

〔Ⅵ〕 経営上の力点

今期は経営上の力点の上位4項目のうち「人材確保」のみが増加し（44%→47%）、前期まで増加していた「付加価値の増大」と「社員教育」は減少、横ばいと傾向は変化したが、人材に関する課題に力を入れていることに変わりはない。会員企業は生産性向上、職場環境の改善などの経営努力は続けつつ、次の展開を模索している。

上位4項目のうち「人材確保」が増加

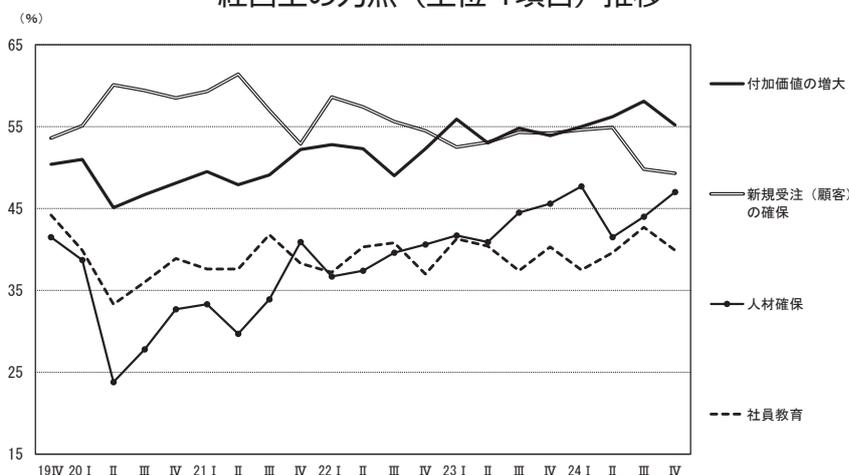
経営上の力点を全業種で見た場合、毎回の調査で上位にくる4項目のうち、3項目、すなわち、「付加価値の増大」（58%→55%）、「新規受注（顧客）の確保」（50%→50%）、「社員教育」（43%→40%）が横ばい、減少となる中、「人材確保」（44%→47%）のみが増加する結果となった。「付加価値の増大」と「社員教育」は前期まで増加していたので、今期に傾向が変化したことになる。ただし、傾向は業

種間で異なっていることに注意する必要がある。

建設業では「人材確保」がさらに増加

建設業では「人材確保」が4～6月期から7～9月期にかけて大幅に増加（52%→64%）したが、今期でさらに若干増えた（65%）。「付加価値の増大」「新規受注（顧客）の確保」は大幅に減少し（それぞれ48%→42%、51%→39%）、「社員教育」は若干増加した（50%→52%）。経営上の努力（記述）からは、「働き方改革の取組みとDX化に向けた取組み、生産性の向上を図る為、請求書の電子化に取り組んでいることで、繁忙期の残業時間削減に繋がりたい（北海道、建築施工）」、「経営会議にて来年からの完全週休2日制の導入を宣言した。狙いとしては社員の働き方の意識改革と新卒求人に優位に働くと考えたため。またこれにともない幹部社員もいかに部下を休ませるか意識を改革してもらう狙いがある（埼玉、変電所・水力発電所の各種工事）」などの記述にみられるように、人材不足へ対応するための生産性向上や、人材確保と定着のための努力を引き続き行っていることもみてとれる。

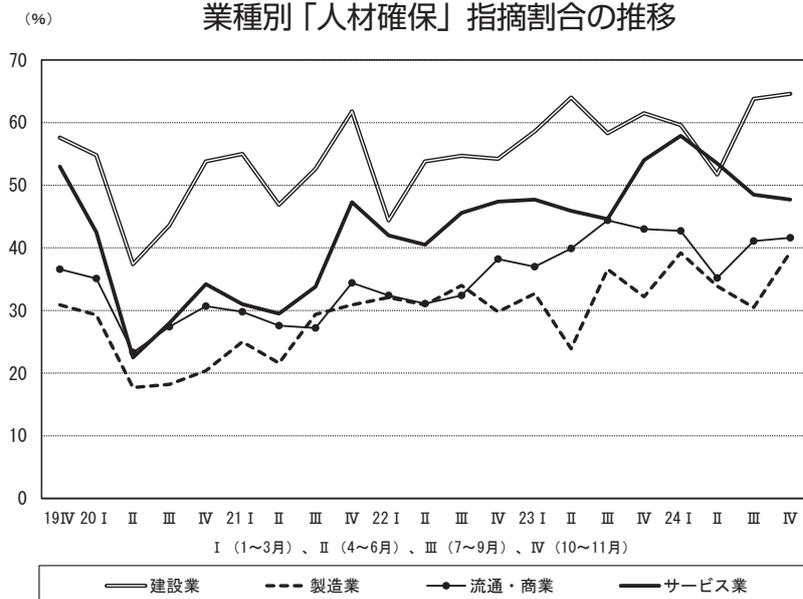
経営上の力点（上位4項目）推移



製造業では「新規受注や新事業」への動き

製造業では「人材確保」は2024年に入ってから減少傾向にあったが、今期に反転して増加する結果となった（31%→39%）。それと対をなすように増加傾向にあった「付加価値の増大」が今期に減少した（66%→60%）。「新規受注（顧客）の確保」は若干増加し（54%→57%）、「社員教育」は若干減少した（33%→31%）。経営上の努力に関する記述では、「新規市場開拓のための専従の社員を配置して、営業活動を強化しています（愛知、造作材製造）」など新規受注や新事業への動きに関連した記述が多くなっている。人材確保はこうした動きに連動して意識されるようになったとも考えられる。

業種別「人材確保」指摘割合の推移



流通商業では「人件費以外の経費節減」をはじめ複数の下位項目が増加

流通商業では「人材確保」はほぼ同じポイントで推移し（41%→42%）、他の3項目は減少した（「付加価値の増大」：64%→59%、「新規受注（顧客）の確保」：54%→49%、「社員教育」：43%→37%）。一方、「人件費以外の経費節減」（11%→15%）、「情報力強化」（16%

%→19%）、「新規事業の展開」（17%→20%）、「得意分野の絞り込み」（6%→7%）といった複数の下位項目で増加していることが特徴となっている。経営上の努力に関する記述でも、内容はさまざまであり、「採用活動を向上させるため新たな採用先の開拓およびインターンシップのカリキュラム作成（神奈川、ソフトウェア開発）」、「前々期が厳しかったが、前期から回復基調にある。コンサル2名にお世話になりながら、立て直しを図っている。これまでの経営指針の事業計画がとても役に立っている。これからも、経営指針書をレベルアップしていきたい（鹿児島、栄養管理システムのパッケージソフト）」、「業務のDX化（電子請求クラウド等）、SFA導入に向けての取り組み（沖縄、オフィス家具・事務機器の販売及び保守）」などがあがっている。

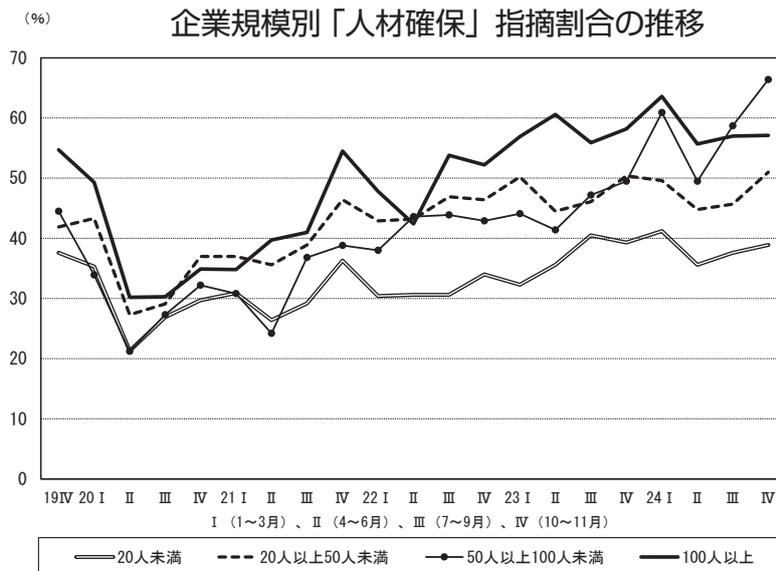
サービス業では引き続き「人材確保」が減少

サービス業では「人材確保」は2024年に入ってから減少傾向にあり、今期も若干ではあるが減少した（49%→48%）。「社員教育」も減少（49%→43%）したが、「付加価値の増大」「新規受注（顧客）の確保」は増加した（それぞれ52%→57%、41%→51%）。このようにサービス業は他の業種に比べて、傾向が大きく異なっている。経営上の努力に関する記述では、「働きがいに繋がる社内の仕組み作り（富山、産廃収集及び処分）」、「専門分野以外の案件にも積極的に応じるようにしている。お困り事の相談が集まってくるように発信していく（島根、左官・外構工事の設計施工）」など、業務改善などを行いつつ付加価値向上を狙った取り組みの内容が散見される。

企業規模「50人以上100人未満」で特に人材確保を重視

従業員数別の特徴としては、「人材確保」が全体的に重視されているものの、特に50人以上100人未満で4～6月期から今期にかけて急激に増加している。20人以上50人未満も今期では増加しているが、20人未満、100人以上ではわずかにしか増加しておらず、20人から100人未満の企業規模で特に問題とされていることがわかる。

企業規模別「人材確保」指摘割合の推移



回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から

<人材確保>

- 採用活動を継続しているが、思うように行かず、先日外国人「技能実習生」の受け入れを検討すべくエージェントを介して二人（フィリピン）を受け入れすることにしました。また同時に土木・建築のエンジニアの採用も決め、受け入れします。（青森、総合建設業）
- 中途、新卒を含めて採用活動に予算を投じて過剰気味になっても採用をする予定です。（埼玉、電気工事）

<社員教育>

- 社員を受動的ではなく能動的に動いてもらうための働きかけとしてSDGsについて取組中である。本プロジェクトを通して社員を巻き込みながら実施することができれば、更なる企業成長につながると思う。（北海道、建設コンサルタント）
- 社内研修をグループごとに行うとともに外部の勉強会にも積極的に参加して社員のレベルアップを目指している。（千葉、税務・会計、コンサル業）
- 自主的に動ける社員を作る。リーダーを育てるための教育。話し合う機会を多く持ち議論しあう環境を整える。（宮崎、葬祭業）

<生産性向上>

- 営業力の強化。人手をかけず効率よく強化するため、オンラインや外部資源を積極的に活用している。（茨城、ソフトウェア開発）
- 人件費、シフトの見直し、削減、パートの人材育成をスピードをもって行った。（広島、飲食業）
- 社員の退職を機に生産性向上と一人一人の負担軽減のために業務の仕組み化と情報共有の仕組み化に対する勉強会を実施した。（熊本、戸建て住宅メンテナンス）
- 未来に向けてのリスク分散や売上増を図るために、取引先との協業を模索中。（和歌山、運輸事業者向け運行管理機器販売）
- 販売先の取引顧客数の減少、既存顧客の需要低迷に対して、新規顧客や販売数の少ない将来性のある見込み顧客への重点営業など。（兵庫、皮革製造用化学品の輸入・卸売・販売）
- 利益率改善を目的として、原価管理システムを導入しました。汎用品ではなく自社に合わせてカスタムしてくれるものです。入力の手間が増え、ただでさえ忙しいスタッフには負担増となっていますが、いまやらなければ「忙しいのにあんまり儲からない」状態が続いてしまいます。ここが正念場です。（京都、住宅のリフォームと新築）
- 公式LINEでの取引先との受注を開始、現場で働く人から直接受注、画像添付出来分け、PRにも使用。（大阪、機械工具卸売業）

<新規事業>

- 販売チャネル、ビジネスチャンスを増やすため、地域支援業として、買物代行事業を1月からスタート。（岩手、住宅リフォーム業）
- 椅子取りゲームの椅子がなくなってくる。誰も目指さないような分野を開拓して行く。（静岡、自動車部品製造）
- 10年ビジョンに成文化した新規事業を開始した。試行錯誤しながら確りと成果が出るように行動する。（島根、OA機器販売施工）

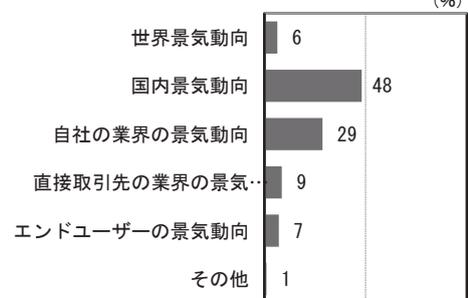
2024年10～12月期 DORオプション調査 「DORの活用状況」について

2024年7～9月期調査より、ウェブ回答を開始しました。1990年の調査開始以来、中小企業を取り巻く環境は大きく変化しており、景気動向、同業者の動向への関心等、経営判断の指標となる資料の活用の現状を定期的に掴んでいくことは重要なことです。そこで今期のオプション設問では、DORの活用状況について調査をしました。(有効回答数992件)。

約半数が「国内景気動向」に注目

注目している景気動向をたずねたところ、「国内景気動向」に注目しているとの回答が48%と、約半数の回答企業が国内の景気を捉える指標としてDORが活用されています。続いて、「自社の業界の景気動向」が29%、「直接取引先の業界の景気動向」が9%、「エンドユーザーの景気動向」7%、「世界景気動向」が6%という結果となりました。(図1)

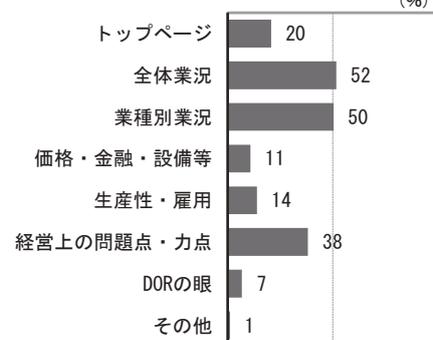
図1 注目している景気動向 (%)



DORで注目されている主な項目

DORで注目している項目(複数回答可)については、「全体業況」が52%、「業種別業況」が50%と高い割合を占めました。このほか、「経営上の問題点・力点」(38%)、「トップページ」(21%)となっており、一定の注目度があることが分かりました。

図2 DORで注目している項目 (%)

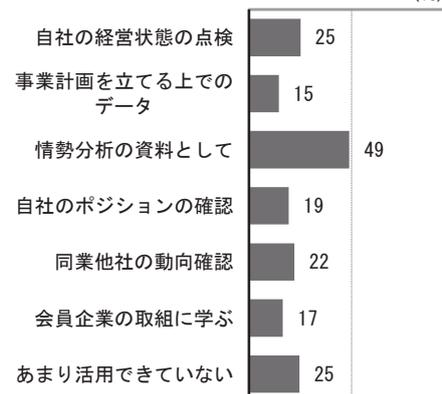


前回調査(2012年)と比較すると、「全体業況」や「業種別業況」の割合が高まっています。より俯瞰した視点で分析する傾向が強まるとともに、他社の取り組みへの関心も高まっており、調査結果を経営にどう生かすかを意識しながら読んでいる人が増えていると考えられます。(図2)

DORの活用方法

DORの活用方法については、「情勢分析の資料」(49%)が最も多く、「自社の経営状態の点検」(25%)、「あまり活用できていない」(25%)が続きました。そのほか、「同業他社の動向確認」(22%)、「自社のポジションの確認」(19%)、「会員企業の取り組みに学ぶ」(17%)、「事業計画を立てる上でのデータ」(15%)と具体的な用途に活用している会員企業も少なくないようです。

図3 DORの活用方法 (複数回答) (%)



また、DORの活用場面としては、「幹部との話し合い」(39%)が最も多く、「取引先や顧客との話し合い」(29%)、「同友会の行事や活動」(26%)が続きました。さらに、「朝礼や社内会議」(20%)、「社員間の話し合い」(14%)といった社内での日常的な活用も進んでいます。また、「行政との話し合い」(7%)にも活用されているようです。(図3)

長年にわたる回答企業をはじめとした関係者の方々の調査への協力により、DORも150号を超える発行となりました。引き続き企業経営や同友会の成長、発展に寄与するデータを蓄積し、活用していただけるよう取り組んでまいります。

同友会景況調査報告（DOR）協力研究者

（五十音順、敬称略）

飯島 寛之	立教大学経済学部准教授
植田 浩史	慶應義塾大学経済学部教授
鬼丸 朋子	中央大学経済学部教授
菊池 航	立教大学経済学部教授
田浦 元	明海大学経済学部教授
田中 幹大	慶應義塾大学経済学部教授
長山 宗広	駒澤大学経済学部教授
長谷川 英伸	日本大学商学部准教授
藤木 寛人	高千穂大学経営学部准教授
山本 篤民	日本大学商学部教授
和田 耕治	日本大学工学部教授

（2025年1月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.152

2025年1月31日発行（季刊）

編集・発行 中小企業家同友会全国協議会（中同協）
企業環境研究センター

〒101-0032 東京都千代田区岩本町3-9-13
岩本町寿共同ビル3階
電話 03(5829)9335、FAX 03(5829)9336
URL <https://www.doyu.jp>
E-mail center@doyu.jp

※ DOR（ドール）とは DOyukai Research の頭文字をとったものです。