第 147 号

同友会景況調査報告(DOR)

(2023年7～9月期)

物価高・人材不足等の逆風下 やや悪化にとどまり来期に期待

〔概要〕

業況判断 DI(「好転」－「悪化」割合)は 8 → 6、足元の景況を示す業況水準 DI(「良い」－「悪い」割合)は 3 → 0、売上高 DI(「増加」－「減少」割合)は 11 → 10、経常利益 DI(「増加」－「減少」割合)は 3 →△ 1 と、主要指標は全体としてやや悪化の傾向にとどまっている。

業況判断 DI を業種別に見ると、建設業が△ 10 →△ 2、製造業が 7 →△ 1、流通・商業が 11 → 7、サービス業が 19 → 19 と、製造業が悪化の原因となった。

次期(2023 年 10 ～ 12 月期)は、業況判断 DI が 6 → 8、業況水準 DI が 0 → 7、売上高 DI が 10 → 13、経常利益 DI が△ 1 → 7 と、主要指標すべてで明るさが増す。業種別の次期業況判断 DI では、建設業が△ 2 → 3、製造業が△ 1 → 3、流通・商業が 7 → 6、サービス業が 19 → 23 と、流通・商業以外で好転を予測。

設備投資では、設備投資実施割合が 36％→ 35％と前期並みの水準となった。会員の記述には社員の日常に関わる記述が目立つ。「製造現場の技術の棚おろし。これを基にして、作業標準を整備し、技術伝承を確かなものにする。若手を戦力化した上で、中堅社員の多能工化を推進し、厚みのある製造をつくる(愛知、工業用プラスチック製品製造)」。厚みのある製造(現場)づくりなど、会員企業の努力の積み重ねが中小企業の力強さにつながっている。

GDP は 2023 年 4 ～ 6 月期の改定値が年率換算で 4.8％増と速報値(6.0％増)から下方修正。設備投資は速報値の前期比 0.0％増から 1.0％減に下方修正し、2 四半期ぶりのマイナスに。個人消費は速報段階の前期比 0.5％減から 0.6％減に下方修正した(日本経済新聞、2023 年 9 月 8 日)。世界経済先行き不透明な中、今後の変化は注視しなければならない。

〔調査要領〕

(1)調　査　時	2023 年 9 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	2,169 社より 818 社の回答をえた(回答率 37.7％) (建設 146 社、製造業 247 社、流通・商業 244 社、サービス業 177 社)
(5)平均従業員数	①役員を含む正規従業員 40.14 人 ②臨時・パート・アルバイトの数 28.97 人

【DOR の眼】

度重なる不況を越えて

立教大学　菊池 航

業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）の下位順位表：1990年Ⅰ期-2023年Ⅲ期

順位	建設業		製造業		流通・商業		サービス業	
	景況判断DI（時期）		景況判断DI（時期）		景況判断DI（時期）		景況判断DI（時期）	
1	-55.3	2009年Ⅱ期	-67.4	2009年Ⅰ期	-62.8	2009年Ⅰ期	**-57.9**	**2020年Ⅱ期**
2	-51.9	1998年Ⅲ期	-64.7	2009年Ⅲ期	-59.1	1993年Ⅰ期	-48.0	2009年Ⅰ期
3	-50.5	1998年Ⅰ期	**-63.8**	**2020年Ⅱ期**	**-57.9**	**2020年Ⅱ期**	-47.5	2009年Ⅱ期
4	**-49.4**	**2020年Ⅱ期**	-63.3	2009年Ⅱ期	-52.8	1992年Ⅲ期	-41.3	2008年Ⅳ期
5	-47.8	2009年Ⅰ期	**-60.8**	**2020年Ⅲ期**	-52.5	2009年Ⅳ期	-40.5	1998年Ⅰ期

※太字、網部分はコロナ禍（2020年1月～）を示す

業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）の下位順位表：1994年Ⅳ期-2023年Ⅲ期

順位	建設業		製造業		流通・商業		サービス業	
	景況水準DI（時期）		景況水準DI（時期）		景況水準DI（時期）		景況水準DI（時期）	
1	-61.9	2009年Ⅱ期	-69.3	2009年Ⅰ期	-63.0	2009年Ⅰ期	-48.0	2009年Ⅰ期
2	-60.9	1998年Ⅳ期	-62.2	2009年Ⅱ期	-55.9	1998年Ⅲ期	-44.9	1998年Ⅰ期
3	-60.9	2009年Ⅰ期	-61.8	1998年Ⅲ期	-54.6	2009年Ⅱ期	**-43.4**	**2020年Ⅱ期**
4	-59.2	1998年Ⅲ期	**-59.4**	**2020年Ⅱ期**	-53.5	2009年Ⅳ期	-43.2	1998年Ⅳ期
5	-56.6	1998年Ⅰ期	-57.8	1998年Ⅱ期	**-50.8**	**2020年Ⅱ期**	-42.5	2009年Ⅱ期

※太字、網部分はコロナ禍（2020年1月～）を示す

右表は、これまで蓄積された同友会景況調査（以下、DOR）のデータを利用して、4 業種別に業況判断 DI と業況水準 DI の下位順位を示したものです。新型コロナウイルスによる不況は、バブル崩壊の影響を受けた 1990 年代前半、消費税増税やアジア通貨危機の影響を受けた 1990 年代後半、リーマンショックの影響を受けた 2000 年代後半に並ぶものであったことが分かります。とりわけ、最初の緊急事態宣言が発令された 2020 年Ⅱ期（4 ～ 6 月）は厳しい状況でした。業況判断 DI の下位順位表をみると全業種にコロナ禍の期間が含まれており、新型コロナウイルスは全業種に多大な影響を与えたことが分かります。新型コロナウイルスによる不況は歴史的な厳しさであり、2020 年以降は目まぐるしく変わる経営環境に適応するだけで精一杯だったと推察します。

2023 年現在、景気は全体としては上向きとは言えませんが、4 ～ 6 月期には少し好転しました。5 月 8 日に新型コロナウイルスの感染症法上の分類が危険性の高い二類感染症から発生・まん延を防止すべき五類感染症へと移行したことは一つの要因かもしれません。しかし、より大きな要因として、原材料や仕入価格の高騰や部材不足などへの迅速な対応や新商品開発、新規顧客の開拓などの経営努力が実を結んだことが挙げられるのではないかと考えています。年に 4 回発表されている『同友会景況調査報告（DOR)』の「経営上の努力（記述回答)」からは、同友会企業の経営努力の一端を見ることができます。

視点を未来に移すと、新しい時代が到来しつつあります。生成 AI の活用などを通じたデジタルトランスフォーメーション、地球環境の深刻な状況を踏まえた SDGs（Sustainable Development Goals）への対応など、私たちが直面している課題は軽視できません。しかし、度重なる不況を越えてきた同友会企業であれば、新しい波に飲み込まれることなく、新たな時代においても経済社会の担い手として輝き続けると思っています。

物価高・人材不足等の逆風下 やや悪化にとどまり来期に期待

2023年7～9月期

［Ⅰ］業況 …… 4
〔国内外情勢〕…… 4
日本経済、相変わらず個人消費は減
大企業製造業は４ポイント改善してプラス９となり、２期連続改善
アメリカ中小企業が示す米景気後退か
〔概況〕…… 5
業況判断、業況水準は前期よりわずかに下落
次期は、業況判断 DI はわずかに上昇、業況水準 DI は上昇の見通し
〔売上高〕…… 7
今期の売上高は前期とほぼ同水準、次期は今期よりわずかに上昇の見通し
〔経常利益〕…… 8
経常利益、採算水準はともに下落
次期は、今期より上昇の見通し
［Ⅱ］金融・物価 …… 9
〔金融動向〕…… 9
資金繰りの余裕感はわずかに失われる
短期金利はわずかに上昇も、借入難度は前期並み
〔物価動向〕…… 11
仕入単価は前期同様の水準続く
売上・客単価も前期並みの水準
［Ⅲ］生産性・雇用 …… 12
〔生産性〕…… 12
一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI は前期並みながら、勢いは弱い
逆風下での付加価値向上策
〔雇用〕…… 13
正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI、所定外労働時間 DI は大きく変わらず
依然として強い人材不足感が続く
［Ⅳ］設備投資 …… 15
設備投資の実施割合は減少、上昇トレンドは継続せず
設備投資の実施目的は「能力増強」が最多、建設業では「合理化・省力化」が高水準に
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２期連続で強まる
［Ⅴ］業種別動向 …… 18
(a) 建設業 …… 18
深刻な人材不足／売上高、経常利益の回復遠く
総合工事業（官公需）で業況の低迷続く
(b) 製造業 …… 19
主要指標は悪化
製造業８業種は多くの業種が悪化
経営上の力点：新規受注（顧客）の確保、付加価値の増大、人材確保、社員教育
(c) 流通・商業 …… 21
主要指標は悪化するも、次期は期待含みでわずかに改善見込み
運輸業の三重苦　～燃料費の高騰、人材確保難、2024 年問題
(d) サービス業 …… 22
経常利益 DI は増加するも業況水準 DI は悪化、次期は若干の改善見通し
対事業所サービス業で改善の兆しもみられるが弱含み
人材への注力、デジタル化の取り組みに加え、地域や環境を意識した経営を
［Ⅵ］経営上の問題点 …… 24
「仕入単価の上昇」の指摘割合は低下しつつも、今期も第１位を維持
流通・商業とサービス業では「人件費の増加」が深刻化
東日本（北海道・東北、関東、北陸・中部）で「従業員不足」が広がる
［Ⅶ］経営上の力点 …… 27
４割以上の企業で「付加価値の増大」「新規受注（顧客）の確保」「人材確保」に注力
地域で異なる「人材確保」の問題
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から　～キーワード：人材、新規事業、企業努力 …… 29
２０２３年７～９月期　ＤＯＲオプション調査　ＤＯＲ回答企業の「人材の状況（正規従業員）」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 2023 年 4 ～ 6 月期の改定値が年率換算で 4.8％増と速報値（6.0％増）から下方修正。設備投資は速報値の前期比 0.0％増から 1.0％減に下方修正し、2 四半期ぶりのマイナスに。個人消費は速報段階の前期比 0.5％減から 0.6％減に下方修正した。

日本経済、相変わらず個人消費は減

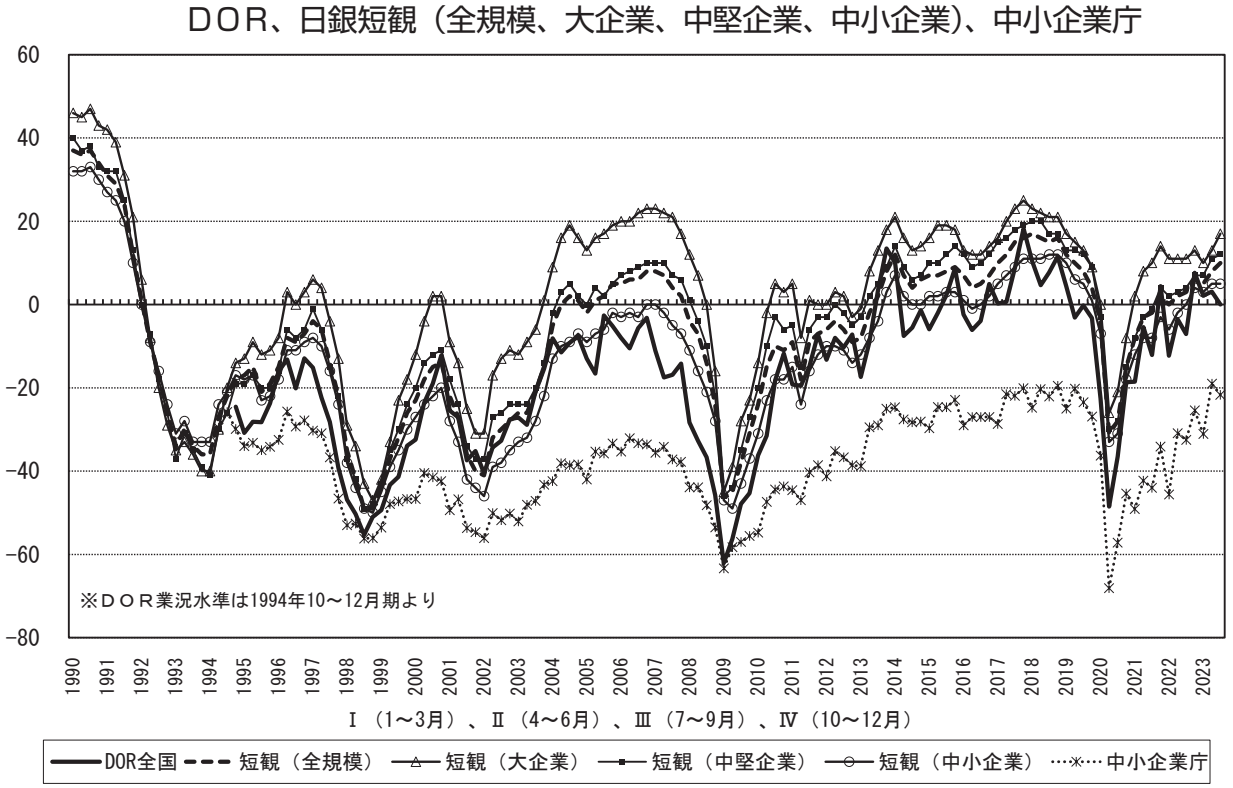
2023 年 8 月 15 日、内閣府が発表した 2023 年 4 ～ 6 月期の国内総生産（GDP）速報値は、年率換算 6.0％増を記録した。

インフレが日本経済の名目値を持ち上げている。名目成長率が前期比年率でプラス 12.0％となった。年換算の実額は 590.7 兆円となり、コロナ流行前である 2019 年度の水準に比べ 33.9 兆円多い。企業の売上高や賃金、株価などは名目値であるため、インフレによる経済規模の拡大が進めば、こういった経済指標も上昇しやすくなる（日本経済新聞、2023 年 8 月 15 日）。

9 月 8 日、内閣府は 4 ～ 6 月期の国内総生産（GDP）を年率 4.8％増に下方修正した。設備投資は速報値の前期比 0.0％増から 1.0％減に下方修正し、2 四半期ぶりのマイナスに。個人消費は速報段階の前期比 0.5％減から 0.6％減に下方修正した（日本経済新聞、2023 年 9 月 8 日）。

大企業製造業は 4 ポイント改善してプラス 9 となり、2 期連続改善

日銀が 10 月 2 日に発表した 9 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 4 ポイント改善してプラス 9 となった。2 四半期連続の改善



に転じた。

中小企業製造業は横ばいのマイナス5、中小企業非製造業が1ポイント改善のプラス12だった。中小企業はDIの改善が遅れている状況について、日銀は「価格転嫁が大企業ほど進展していない」としている（読売新聞、2023年10月3日）。同じように「大手と中小に温度差」と小見出しを打った2023年10月3日の産経新聞でも語っている。

アメリカ中小企業が示す米景気後退か

マクロ経済は中小企業が動かす。大企業ではない。日本では中小企業の雇用数は全体の7割程度。ところが、米国でも従業員250人以上の中小企業以下の雇用数は民間部門全体の4分の3であるそうだ。これは使える数字だ。

経済分析は株式市場中心となるから、どうしても大企業中心となるが、これは現実の経済とかけ離れたものになる。株価とマクロ経済の乖離は当然だ。大企業ばかりを見ていてはいけない。

急激な金融引き締めにもかかわらず株価が堅調なため、米国でも経済は底堅く不況は避けられるのでは、という期待感が強くなっている。だが、現実の経済は着実に不況に向かっている。中小企業が弱ってきているからだ。大企業と違って中小企業は株式市場からも債券からも資金調達はできない。銀行融資が全てである。短期金利の急上昇で短期国債やMMF（マネー・マーケット・ファンド）の利回りが5％近くまで上昇、預金の流出が続く。銀行の貸し出し態度は厳しくなり、貸出金利も全米自営業連盟（NFIB）によると、2020年7月の4.1％が2023年6月の9.2％にまで上昇している。

企業の売上の伸びと連動する名目成長率が7.1％の下では、この金利負担は極めて厳しく、雇用の拡大など出来そうもない。実際、中小企業の景況感は急激に悪化し、求人も減ってきている。1970年代のFRB（連邦準備理事会：米国の中央銀行制度の最高意思決定機関。日本における日銀と同じ）は失業率が上昇し始めるとすぐ利下げに動き、インフレ再燃を招いた。今回は同じ過ちを繰り返さないようにしている（元FRBエコノミト、クローディア・サーム氏）。“羹（あつもの）に懲りて膾（なます）を吹く”状態にならぬよう期待する。

このままでは、米大統領選挙のある2024年には不況とデフレに見舞われるリスクが極めて大きい。中国も欧州も状況は着実に悪化している。これが、わが国経済の置かれた環境である（2023年8月6日、日本経済新聞「十字路」中前国際経済研究所、中前忠氏）。

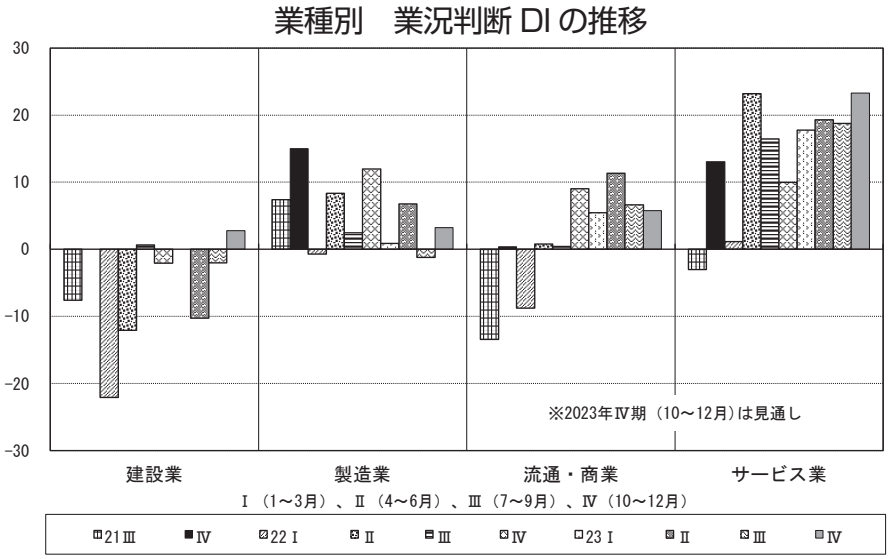
［概況］

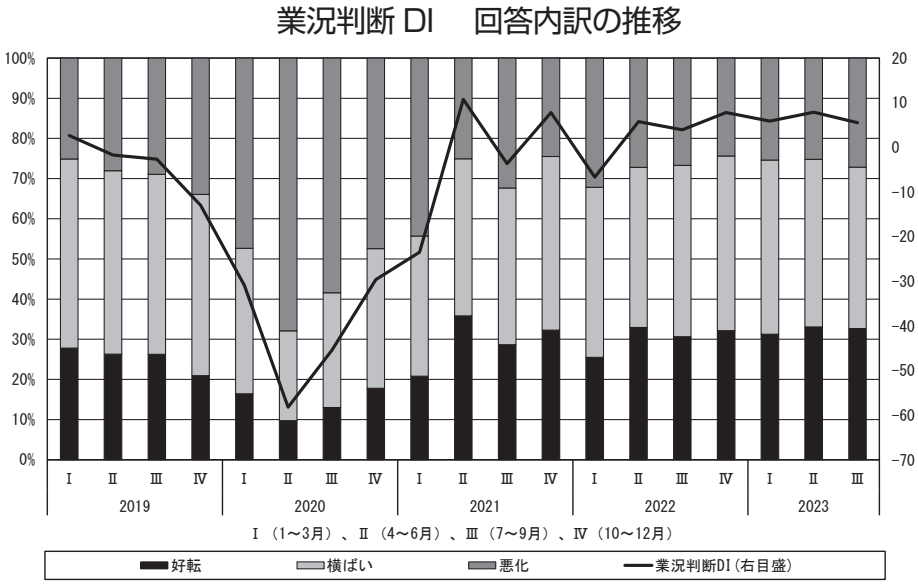
今期の主要指標は、前期並みあるいはやや悪化の傾向を示している。業況判断DIは8→6、業況水準DIは3→0と下落した。売上高DIは11→10とほぼ同水準、経常利益DIは3→△1、採算水準DIは33→27といずれも下落している。次期は、業況判断DIは6→8、業況水準DIは0→7、売上高DIは10→13、経常利益DIは△1→7で、全体的に改善基調となるが、特に業況水準と経常利益で改善を見込んでいる。

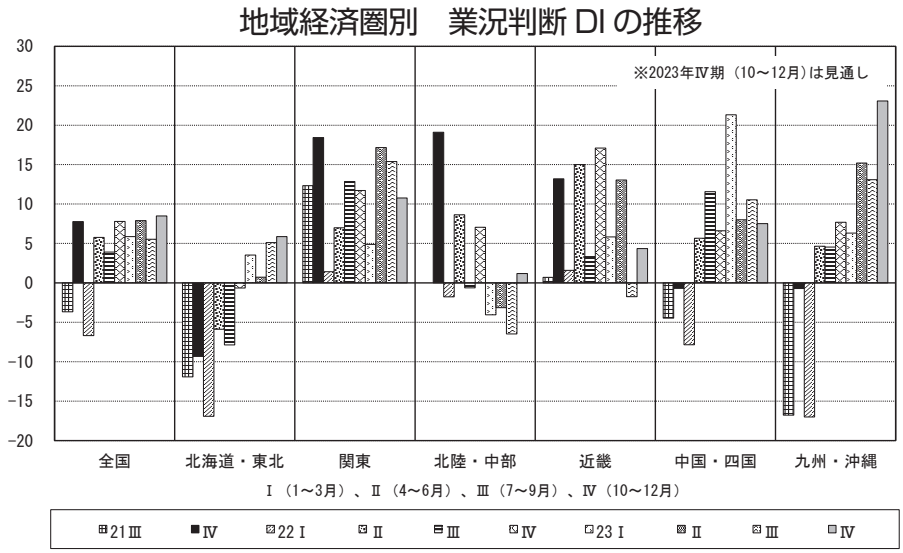
業況判断、業況水準は前期よりわずかに下落

今期（2023年7～9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をみてみよう。

業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は8→6と、2ポイントのわずかな悪化となったが、前期とほぼ同水準といえる範囲にある。言い換えれば、業況判断DIは2022年10～12月期頃から足踏み状







態にあるといえる。回答内訳についても「好転」は33％→33％と前期と同水準だが、「悪化」は25％→27％と2ポイント増加し、「横ばい」は42％→40％と2ポイント減少した。悪化の回答割合が増えたことで、わずかに悪化となった。

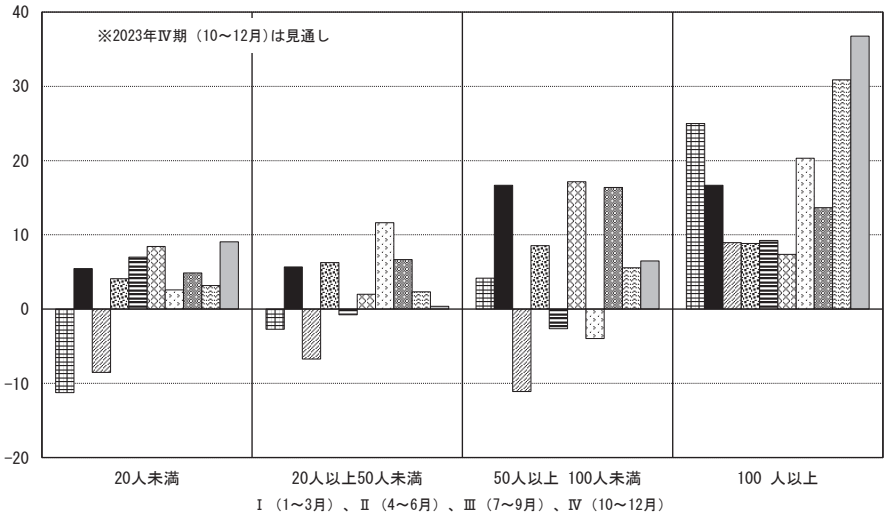
業種別では、業況判断DIは、建設業では△10→△2と改善した。製造業では7→△1と悪化し水面下に沈んだ。流通・商業では11→7へ悪化、サービス業では19→19と横ばいとなっている。このように今期の業況判断DIは、建設業で改善し、製造業、流通・商業で悪化した。

足元の景況を示す業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）は3→0と、3ポイントの悪化となっている。業種別では、業況水準DIは建設業は△10→3と13ポイントの大幅改善となり、プラス水準となった。一方、製造業は△3→△9、流通・商業は2→△1、サービス業は23→11といずれも悪化し、製造業と流通・商業はマイナス水準に落ち込んだ。

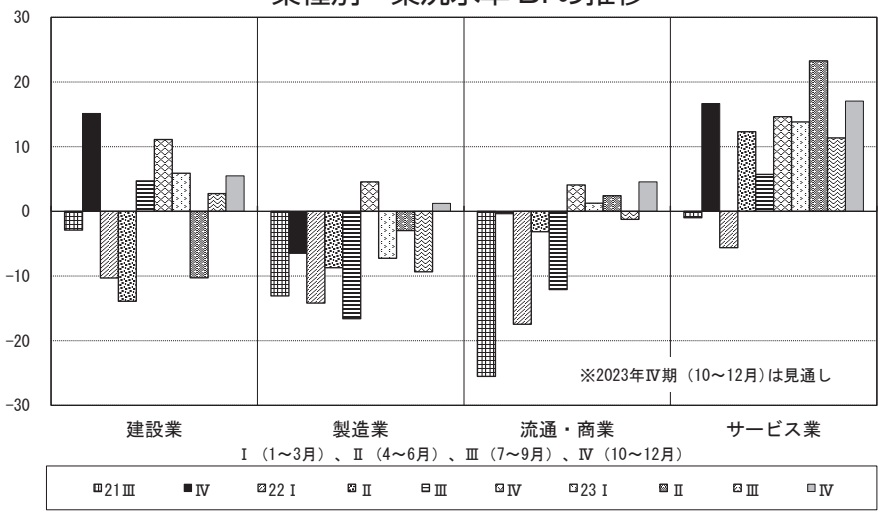
地域経済圏別では、業況判断DIは北海道・東北が1→5、中国・四国が8→11と地方圏で好

転がみられた一方、大都市圏で北陸・中部が△3→△6、近畿が13→△2と悪化し対照的な動きを見せた。なお、関東が17→15、九州・沖縄が15→13と横ばいとなっている。業況水準DIは、北海道・東北が唯一水面下ながら△4→△1に改善した。大都市圏では、関東が13→10、北陸・中部が△4→△4、近畿が0→△12で近畿の落ち込みが大きい。地方圏では中国・四国が6→4、九州・沖縄が9→3で悪化した。

企業規模別 業況判断DIの推移



業種別　業況水準DIの推移



企業規模別では、業況判断DIは100人以上が14→31で17ポイントと大きく好転したが、20人未満は5→3と横ばい、20人以上50人未満（7→2）と50人以上100人未満（16→6）で悪化した。業況水準DIは業況判断DI同様、100人以上が18→24で改善したが、20人以上50人未満（0→1）は横ばい、20人未満（0→△4）、50人以上100人未満（9→△3）で悪化した。

次期は、業況判断DIはわずかに上昇、業況水準DIは上昇の見通し

次期（2023年10～12月期）の見通しはどうか。業況判断DIは6→8とわずかだが、業況水準DIは0→7で好転を見込んでいる。

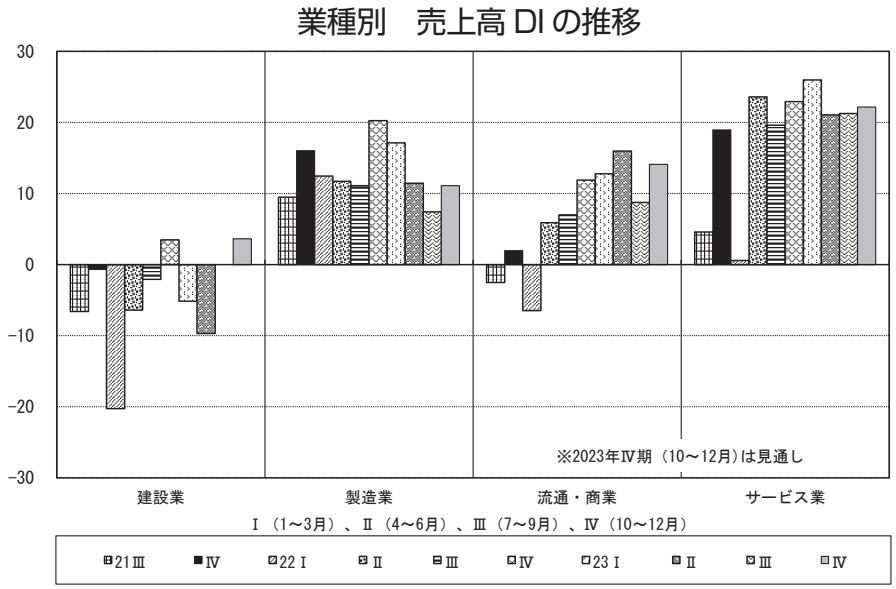
業種別の業況判断DIは、建設業が△2→3、製造業が△1→3、流通・商業が7→6、サービス業が19→23で、流通・商業以外は好転見込みとなっている。業況水準DIは建設業が3→5、製造業が△9→1、流通・商業が△1→5、サービス業が11→17と、全業種で好転を見込んでいる。

[売上高]

今期の売上高は前期とほぼ同水準、次期は今期よりわずかに上昇の見通し

今期の売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では11→10と前期とほぼ同水準である。

業種別では、建設業のみ△10→0で増加した。製造業は11→7、流通・商業は16→9で減少、サ



ービス業は 21 → 21 で横ばいとなっている。

地域経済圏別では、北海道・東北が△ 3 → 10、中国・四国が 10 → 13、九州・沖縄が 14 → 15 と地方圏で増加傾向が見られた。一方、関東が 20 → 18、北陸・中部が 11 → 0、近畿が 17 → 4 と減少し、大都市圏で停滞が見られる。

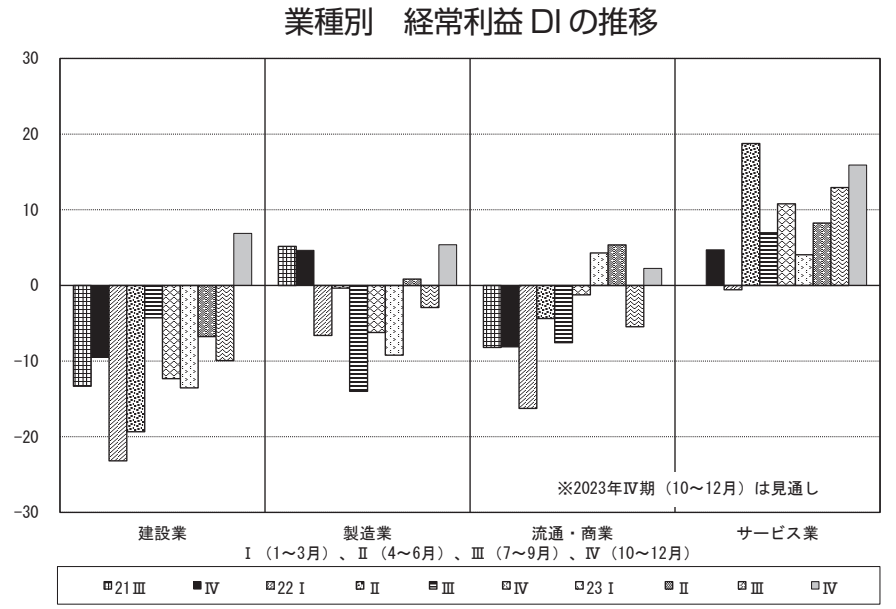
企業規模別では 20 人未満が 7 → 6、20 人以上 50 人未満が 9 → 8 で横ばい、50 人以上 100 人未満が 19 → 4 へ減少、100 人以上が 34 → 48 と 14 ポイントの大幅増加となっている。

次期見通しについては、売上高 DI は全業種で 10 → 13 と今期よりわずかに増加見通しである。業種別では建設業が 0 → 4、製造業が 7 → 11、流通・商業が 9 → 14、サービス業が 21 → 22 で、建設業、製造業、流通・商業で今期より上昇、サービス業で今期と同程度の見通しとなっている。

［経常利益］

経常利益、採算水準はともに下落

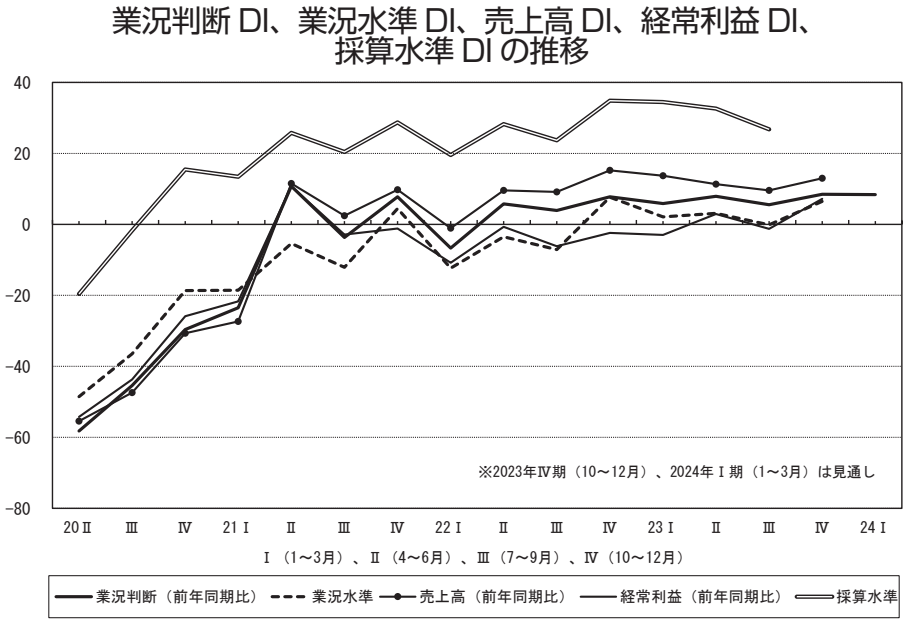
経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は全業種で 3 →△ 1 と、4 ポイント下落した。前期 1 期のみ水面上へ顔を出したが、再び水面下へ沈んでしまった。また、採算水準 DI（「黒字」－「赤字」割合）は、全業種では 33 → 27 と、6 ポイントの下落となっている。



業種別にみていくと、経常利益 DI はサービス業で増加し、建設業、製造業、流通・商業で減少している。建設業が△ 7 →△ 10、製造業が 1 →△ 3、流通・商業が 5 →△ 5 と減少した。一方でサービス業は 8 → 13 へ増加となっている。

また、採算水準 DI は、建設業で上昇し、製造業、流通・商業で下落している。建設業が 23 → 26 へ

上昇、製造業が 28 → 18、流通・商業が 38 → 27 へ下落した。サービス業が 39 → 39 と横ばいとなっている。



地域経済圏別では、経常利益 DI は大都市圏で減少傾向、地方圏で増加傾向が見られた。大都市圏で関東が 15 → 7、北陸・中部が△ 6 →△ 14、近畿が 12 →△ 8 といずれも減少し、関東以外は水面下となっている。地方圏は北海道・東北が△ 5 →△ 5 と横ばいであるが、中国・四国が△ 1 → 6、九州・沖縄が 6 → 9 へ増加となっている。採算水準 DI も同様の傾向が見られ、特に近畿での下落が目立った。

企業規模別では、経常利益 DI は従業員 100 人を境に異なる動きが見られた。100 人以上は 6 → 23 と 17 ポイントもの大幅増加となったが、20 人未満が 1 →△ 4、20 人以上 50 人未満が 1 →△ 1、50 人以上 100 人未満が 11 →△ 7 といずれも増加超過から減少超過に落ち込んだ。特に 50 人以上 100 人未満の 18 ポイント減が目立った。また、採算水準 DI は全規模で下落しているが、50 人以上 100 人未満は 48 → 15 と 33 ポイントの大幅下落となっている。

次期は、今期より上昇の見通し

経常利益 DI の次期は、全業種で△ 1 → 7 と今期より上昇の見通しとなっている。業種別では、建設業（△ 10 → 7）、製造業（△ 3 → 5）、流通・商業（△ 5 → 2）、サービス業（13 → 16）とすべての業種で上昇の見通しである。

〔Ⅱ〕金融・物価

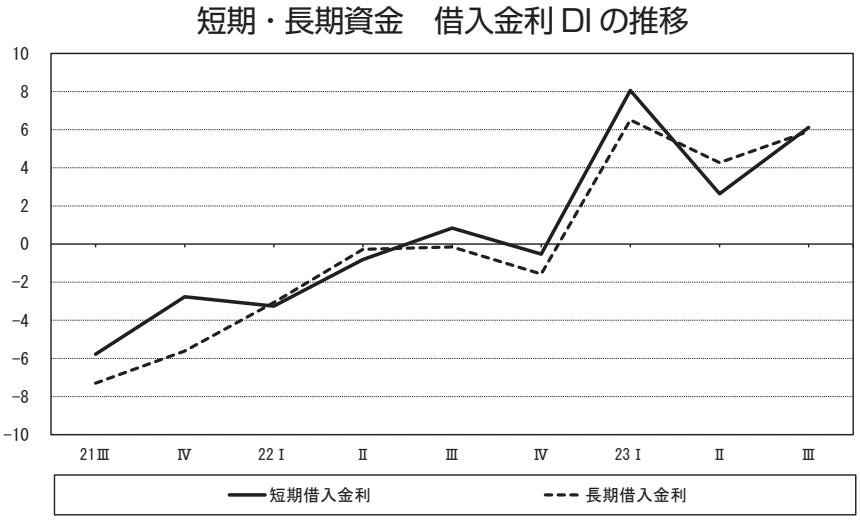
［金融動向］

資金繰りの余裕感はわずかに失われ、サービス業でその傾向が強く見られた。資金調達環境については、短期金利がわずかに上昇したが、長期金利は前期同様の水準が続いており、借入難度についても長短資金とも前期から変化なく推移している。その中にあって、100 人以上の企業では長短資金ともに借入の容易さが失われた点が注目される。

資金繰りの余裕感はわずかに失われる

今期の資金繰り DI（「余裕」－「窮屈」割合）は 19 → 16 となり、わずかに余裕感が失われた。

業種別にみると、流通･商業（17 → 24）で大幅に余裕超過幅が拡大したが、サービス業（28 → 14）



ではかなり余裕超過幅が縮小しており、製造業（12 → 8）でも余裕感が失われる結果となった。なお、建設業（21 → 20）は前期同様の水準で推移した。

地域経済圏別では、中国・四国（24 → 30）および九州･沖縄（14 → 19）ではわずかに余裕感が増したものの、北海道・東北（23 → 9）でかなり余裕超過幅が縮小しており、近畿（25 → 11）でもかなり余裕感が失われる結果となった。

企業規模別では、20 人以上 50 人未満（25 → 28）でやや余裕感が増したが、20 人未満（10 → 6）、50 人以上 100 人未満（20 → 16）、100 人以上（37 → 31）では余裕超過幅がやや縮小した。

短期金利はわずかに上昇も、借入難度は前期並み

短期資金の借入金利 DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は 3 → 6 とわずかに上昇した。業種別にみると、前期において低下超過に転じていた建設業（△ 1 → 6）とサービス業（△ 2 → 4）で再び上昇超過に転じた点が注目される。また製造業（6 → 8）はわずかに金利の上昇圧力が増している。企業規模別でも、20 人未満（0 → 4）で 2 期ぶりに上昇超過となったほか、すべての企業規模においてわずかに金利上昇圧力が強まった。

長期資金の借入金利 DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は 4 → 6 と前期並みの水準が続いた。業種別では､建設業（0 → 3）､製造業（7 → 9）およびサービス業（0 → 6）でわずかに上昇圧力が強まっている。企業規模別では、20 人以上 50 人未満（6 → 9）、100 人以上（8 → 11）の金利上昇圧力がわずかに強まった。そのほかの企業規模は前期並みの水準が続いた。

こうした金利環境下において、借入難度 DI（「困難」－「容易」割合）は短期資金、長期資金とも前期同様の水準が続いた。そのなかでも比較的大きな変化がみられたのは企業規模別の動向である。短期資金の借入難度 DI は、50 人以上 100 人未満（△ 41 →△ 32）でやや難しさが増したが、20 人未満（△ 18 →△ 25）では容易さが増す対照的な結果となった。長期資金の借入難度 DI でも、100 人以上（△ 40 →△ 34）の困難さはやや増した点が注目される。

借入金の有無（「有り」の割合）は前期から 0.3％ポイント減少して 76.7％となった。借入金の増減 DI（「増加」－「減少」割合）をみると、長期資金については製造業を除く 3 つの業種で借入金を減らす動きを確認することができる。

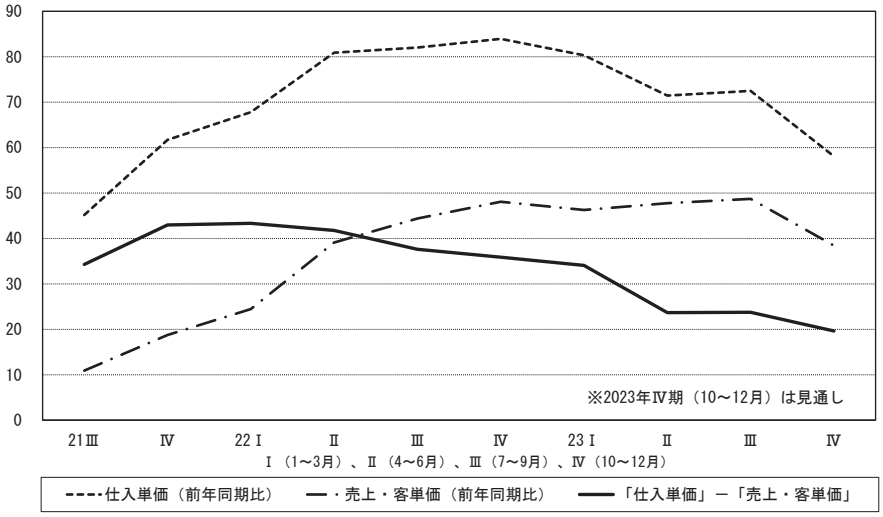
［物価動向］

物価上昇による仕入単価への影響が懸念されたが、今期の結果は悲観的なものではなかった。仕入単価 DI は前期同様の水準で推移しており、次期についてはかなりの下落が予想されている。他方、売上・客単価 DI も前期並みの水準が続いている。仕入価格問題は遠のいたが、販売価格の上昇、価格転嫁への取り組みが引き続き求められる。

仕入単価は前期同様の水準続く

仕入単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は 71 → 72 と前期同様の水準が続いた。業種別では、流通・商業（67 → 77）でかなり強い上昇圧力が加わったのとは対照的に、製造業（78 → 71）ではわずかに上昇圧力が緩和された。建設業、サービス業は前期並みの水準であった。地域経済圏別では、北海道・東北（73 → 80）でさらに上昇圧力が強まったが、九州・沖縄（69 → 65）の単価上昇圧力はやや弱まっている。また、企業規模別では 100 人以上（73 → 80）でもっとも仕入単価の上昇圧力が強かった。

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



売上・客単価も前期並みの水準

売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）も 48 → 49 と、前期並みの水準が続いた。

業種別にみると、流通・商業（50 → 58）およびサービス業（36 → 42）で売上・客単価が上昇したものの、建設業（54 → 46）と製造業（49 → 46）は単価が下落した。地域経済圏別では、九州・沖縄（36 → 43）で大きく上昇、北海道・東北（53 → 58）および北陸・中部（46 → 50）で売上・客単価がわずかに上昇したが、関東（50 → 47）と近畿（55 → 49）では単価が幾分低下したことが確認できる。また企業規模別では、100 人以上（51 → 54）でわずかに売上・客単価が上昇したが、それ以外の各企業規模はほぼ前期同様の水準が続いた。

燃料価格や原材料価格、食料品価格まであらゆる価格の上昇が続いていることを反映して、仕入単価の上昇への影響が懸念されたが、今期の結果は悲観的なものではなかった。業種ごとの経営上の問題点をみても、「仕入単価の上昇」は第 1 位ではあるが、その割合はサービス業をはじめとしてすべての業種で前期よりも低下している。また、次期見通しについても仕入単価はかなり下落するとの見方が強く、仕入価格上昇の問題は下火になりつつある。直面する課題は、売上・客単価の上昇もそれに合わせて止まってしまっている点にある。仕入価格問題が遠のいても、販売価格の上昇、価格の転嫁、販売量の拡大に向けた取り組みの継続的な実施が求められる。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

［生産性］

一人当たり売上高 DI は 11 → 9、一人当たり付加価値 DI は 2 → 1 と前期と同水準を維持しているが勢いは弱い。業種別では建設業で改善がみられるが水面下、地域経済圏別では近畿の悪化が危惧される。原材料費の高騰や人件費増加など懸念材料が山積する中で、企業の生産性向上への積極的な取り組みが光る。

一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI は前期並みながら、勢いは弱い

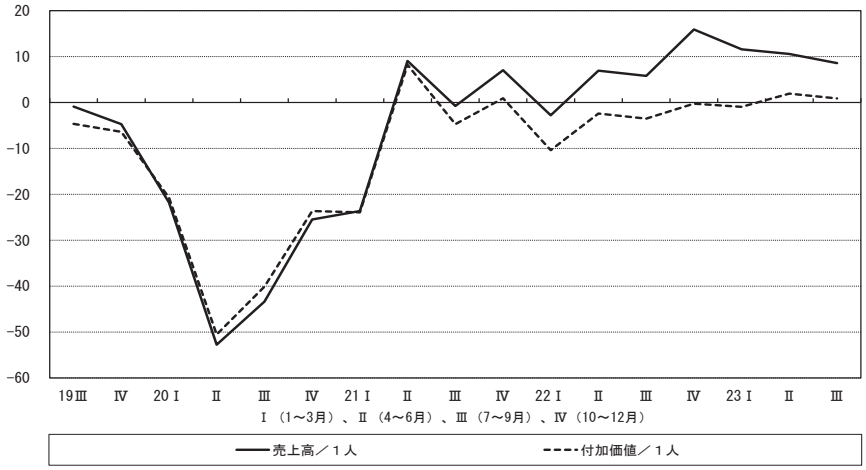
今期は一人当たり売上高 DI（「増加」－「減少」割合）が 11 → 9、一人当たり付加価値 DI（「増加」－「減少」割合）は 2 → 1 と前期と同水準を維持しているが、勢いは弱い。

一人当たり売上高 DI を業種別にみると、建設業は△ 10 →△ 1 と改善がみられたが依然マイナス水準にある。また、サービス業は 20 → 26 と増加したのに対して、製造業は 11 → 5、流通・商業は 15 → 6 と勢いを弱めた。企業規模別では全規模で減少したが、6 期連続プラス水準を維持している。地域経済圏別では北海道・東北が 4 → 7 と唯一増加、ほかの地域は減少となった。

一人当たり付加価値 DI を業種別にみると、前期から増加したのは建設業とサービス業で、建設業は△ 16 →△ 6 と改善しているがマイナス水準となっている。サービス業は 10 → 20 と大幅改善となった。一方、製造業は 2022 年 1 ～ 3 月期からマイナス水準に落ち込んでいたところ、前期は 3 とプラス水準に回復したが今期は再び△ 5 と減少、流通・商業も 2021 年 7 ～ 9 月期からマイナス水準で 2023 年 1 ～ 3 月期から 2 期連続でプラス水準（2、5）に転じたものの今期は△ 3 と落ち込み、苦しい状況が推察される。

企業規模別では規模によって異なる傾向がみられた。20 人未満（0 → 1）と 100 人以上（15 → 18）が微増、20 人以上 50 人未満（0 →△ 1）と 50 人以上 100 人未満（6 →△ 4）が減少してマイナス側に落ち込んだ。地域経済圏別では、北海道･東北（△ 5 → 1）、北陸･中部（△ 8 →△ 5）、中国･四国（△ 1 → 2）が増加、関東（12 → 10）、近畿（10 →△ 4）、九州・沖縄（7 → 4）が減少した。近畿が 14 ポイント減と大きく落ち込んでいる。近畿は主要指標でも悪化幅が大きく、採算水準も 35 → 16 と大きく黒字割合を弱めており、今後の推移が危惧される。

一人当たり売上高 DI 及び一人当たり付加価値 DI



逆風下での付加価値向上策

生産性を示す指標は 2020 年 4 ～ 6 月期の△ 53 を底に回復傾向にある（2020 年から 2023 年の 7 ～ 9 月期は一人当たり売上高 DI：△ 43 →△ 1 → 6 → 9、一人当たり付加価値 DI：△ 40 →△ 5 →△ 4 → 1）が、一人当たり付加価値 DI の回復が鈍い。

「客先への価格転嫁はそれなりにできたが、材料値上げ

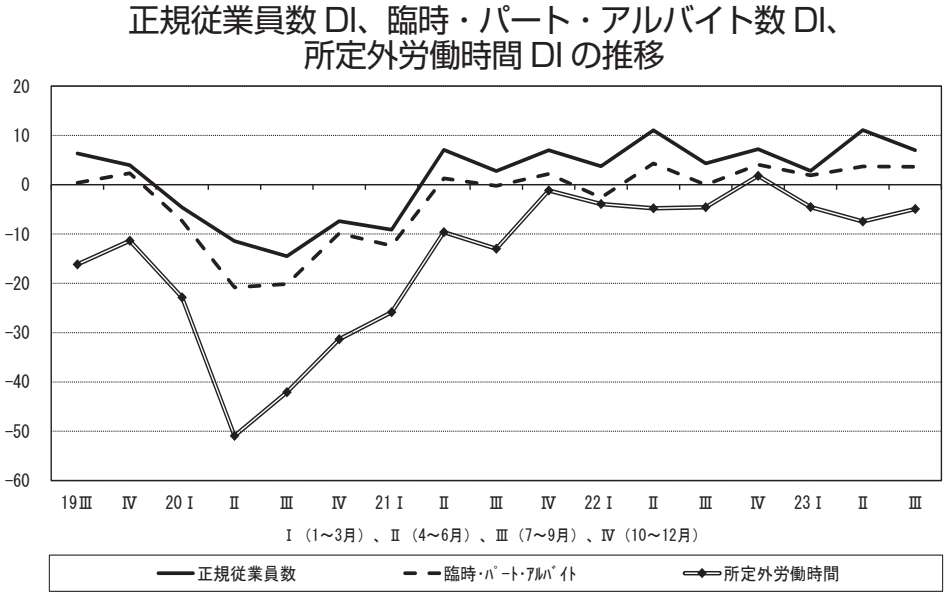
以上に副資材、燃料などの値上げがすごく、パートさんも多いので最低賃金アップに伴う人件費上昇でますます利益が圧迫されている（愛知、段ボール箱製造）」というように原材料費・燃料費の価格転嫁や人件費上昇が負担になっている。そんな中で「原材料費増加に伴う価格転嫁→引き続き行っていく／熟練技術確保に伴うアウトソーシング→ケースバイケースで継続する／人材不足による受注調整→IT 活用、社員教育による生産性の向上（大分、管工事業）」といったように、業務効率化による生産性向上のほか、新規事業、新規顧客の開拓などに積極的に取り組む心強いコメントも多く見られた。

［雇用］

正規従業員数 DI はわずかに減少、臨時・パート・アルバイト数 DI は横ばいとなった。所定外労働時間 DI は減少超過が続いている。人手の過不足感 DI は不足感が強まり、コロナ禍前の水準に戻りつつある。とりわけ建設業（△ 53 →△ 67）の不足感が極めて高い。自由回答からも、人材不足による受注調整や納期の延期などによる営業機会損失といった負の影響が指摘されている。

正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI、所定外労働時間 DI は大きく変わらず

正規従業員数 DI（「増加」－「減少」割合）は11→7と減少した。業種別では建設業（5→8）で増加、流通・商業（6→7）もわずかに増加、製造業（16→7）とサービス業（16→6）が減少し、今期は業種による差が小さくなった。企業規模別にみると20人以上50人未満（14→16）で唯一増加したが増加幅は小さい。20人未満（6→1）、50人以上100人未満（15→9）、100人以上（17→3）は減少し、100人以上の14ポイント減が目立つ。ただし、2020年以降の7～9月期に着目すると、△15→3→4→7と増加基調にある。



臨時・パート・アルバイト数 DI（「増加」－「減少」割合）は 4→4 で横ばいとなった。業種別にみると、製造業（0→6）が唯一増加し、建設業（7→0）、流通・商業（3→2）、サービス業（7→4）はわずかに減少傾向がみられた。企業規模別にみると、20人以上50人未満（2→5）、100人以上（11→13）で増加、20人未満（4→2）、50人以上100人未満（2→△2）は減少した。20人以上50人未満は正規従業員 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI の両指標ともに微増となっている。

所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）は△7→△5で減少割合は弱まったが、3期連続で減少超過となっている。今期はサービス業が唯一△2→1で「増加」側に転じ、建設業の△12→△1と10ポイント増が目立つ。企業規模別では100人以上（△14→△1）で13ポイント増加で「0」に

近くなっていることが特筆される。

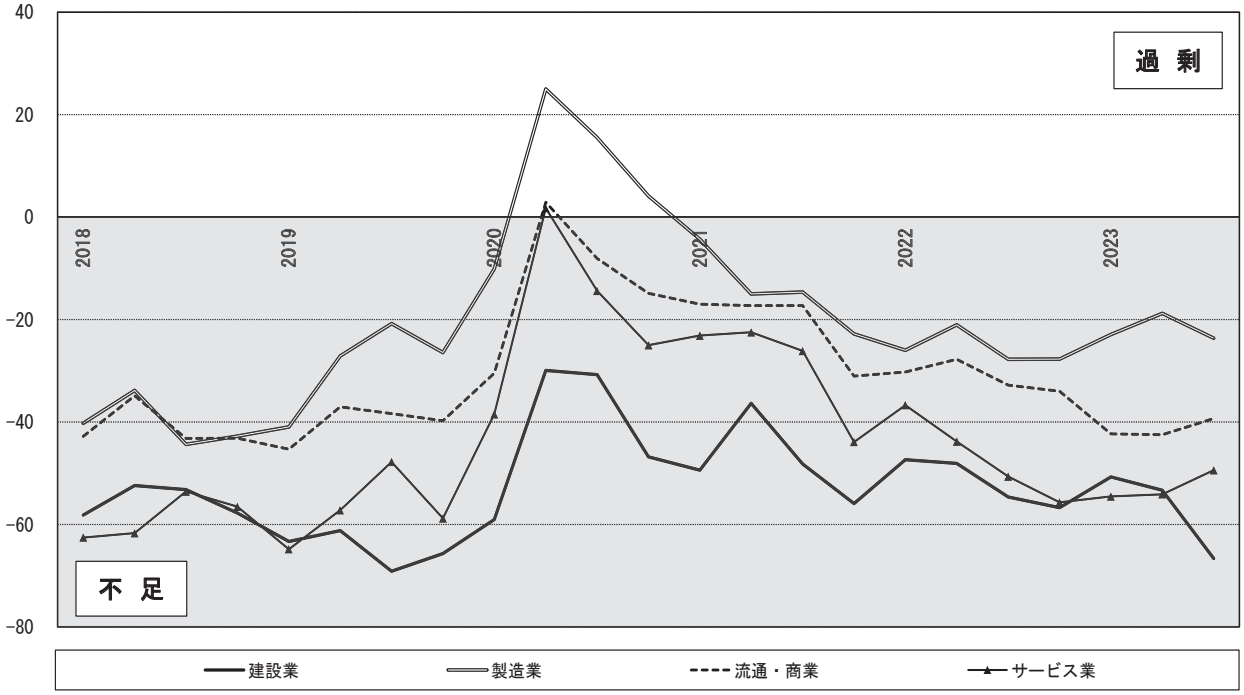
依然として強い人材不足感が続く

人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は△ 40 →△ 42 と不足感が強まった。とりわけ建設業（△ 53 →△ 67）の不足感が極めて高く、2019 年 10 ～ 12 月期の△ 66 以来の△ 60 台を記録した。製造業（△ 19 →△ 24）も不足感をわずかに高めた。一方、流通・商業（△ 43 →△ 39）とサービス業（△ 54 →△ 49）で不足感は緩んだものの、依然として高い不足感が継続している。企業規模別では 20 人以上 50 人未満（△ 36 →△ 42）、50 人以上 100 人未満（△ 39 →△ 43）で不足感を強め、20 人未満（△ 38 →△ 37）は前期並み、100 人以上（△ 68 →△ 62）は不足感が若干弱まったが、いずれも強い人材不足感が継続している。

「リフォームの見積依頼をしても、建築会社が人員不足で大幅に商談が遅くなり、業績に影響を与えている（秋田、不動産業）」など、人材不足による負の連鎖が指摘されている。

一方、物価上昇や最低賃金引上げの流れの中にあって「決算賞与を支給（従業員のモチベーション維持）。今後『賃上げ』を宣言し、（それぞれの役割において）全社員で取り組む（千葉、トラックによる貨物輸送、バスによる送迎）」と危機感を共有して前進を図ることもいっそう求められよう。また、先に紹介した生産性向上への取り組みや、「新入社員 2 名を含め昨年の 130％の社員で将来に向けての人材投資と社員教育。また社員のモチベーションを上げるため大学との提携による社員と学生が共に学ぶ機会がスタートした（埼玉、菓子製造業）」など、将来を見据えて地道に努力を重ねていくことが新しい仕事づくりにもつながっていく。これらの努力を企業存続に結実させて、地域経済や雇用を支えていくことがますます期待されている。

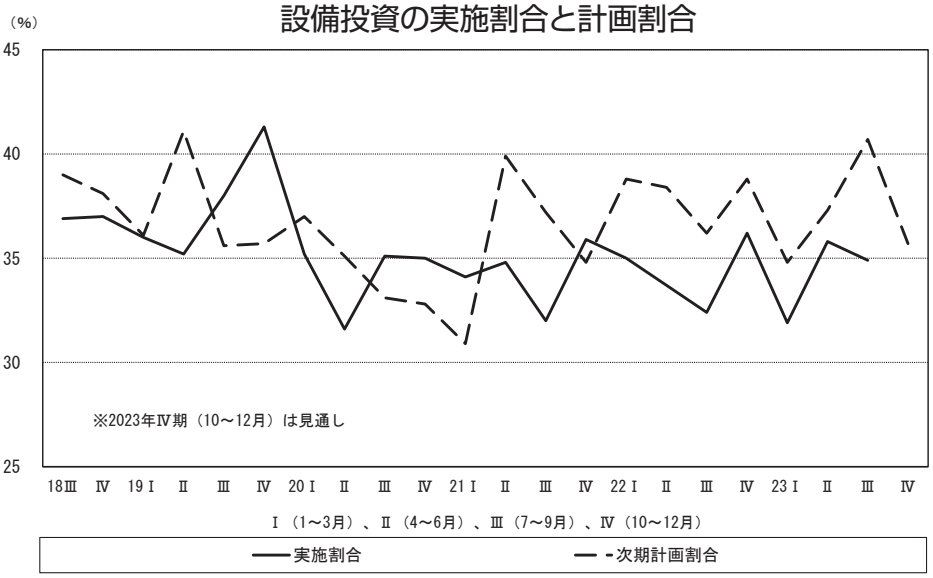
業種別　人手の過不足感 DI の推移



〔Ⅳ〕設備投資

設備の過不足感 DI は 2 期連続で不足感が強まり、今期の設備投資実施割合はやや下降、前期で見込んでいた計画割合を下回った。業種別ではサービス業を除く全業種で下降、景況の期待感は薄れた。それでも設備投資の実施割合は安定しており、コロナ禍ほどの低水準にまで下降していない。次期投資計画割合は今期実績をやや上回る予測。設備投資の減税など思い切った政策介入でもあれば、潮目が変わる可能性はあるだろう。

設備投資の実施割合は減少、上昇トレンドは継続せず



今期の設備投資実施割合は 35.8％→ 34.9％とやや下降した。前期における次期計画割合（40.7%）を 5.8 ポイント下回った。

業種別では、サービス業を除くすべての業種で下降した。建設業は 36.6％→ 29.5％、製造業は 36.7%→ 34.9%、流通・商業は 39.8％→ 39.3％となった。ただ、流通・商業は前期に引き続き約 40％の高水準を維持しており、コロナ禍前に戻った感がある。サービス業では 28.1％→ 33.7％と増加した。今期の設備投資実施割合が前期における次期計画割合を下回ったのは、製造業でのギャップによるところが大きい（前期における次期計画割合 45.6％）。期待された上昇トレンドに乗ることはなかったが、それでも今期も約 35％の水準で安定しており、コロナ禍ほどの低水準にまで下降していないのは楽観視できる点である。

実施方法は従来と変わらず「現物購入」が 64.6％と最多であった。次いで、「現物とリースの両方」が 16.7％、「リース」が 12.5％と続く。今期は、「現物とリースの両方」が「リース」を上回って順位が逆転した点に特徴がある。実施内容も従来と変わらず「機器設備」が 52.9％と最多であった。次いで、「自動車等運搬手段」27.7％、「情報化設備」18.6％、「事業所・店舗・倉庫」15.0％と続く。今期は、コロナ禍に進められた「情報化設備」の投資に一巡感が見られた点に特徴がある。

なお、次期投資計画割合（35.7％）は今期実績（34.9％）をやや上回ることが予測されている。しかしながら、前期における次期計画割合のような 40％台には至らず、設備投資が上昇トレンドを継続し、今後の景況を明るくするといった期待感は薄れた。今後、設備資金の借り入れにおいて、金利上昇のリスクも抱える。ただ、設備投資の減税など思い切った政策介入でもあれば、潮目が変わる可能性はあるだろう。中規模企業の場合、この構造的な人材不足に対しては、DX・情報化など設備投資により生産性向上・高付加価値化戦略を進めるほかない。次期は、こうしたさまざまな外部環境要因によっ

て設備投資実施状況が大きく左右されるものと見通せよう。

設備投資の実施目的は「能力増強」が最多、建設業では「合理化・省力化」が高水準に

設備投資の実施目的をみると、今期も「能力増強」の割合（45.9％）が最も高い。次いで、「維持補修」が 33.1％、「合理化・省力化」が 27.4％となった。以下、「新製品・製品高度化」16.2％、「その他」13.5％、「研究開発」2.6％と続いた。業種別でみると、建設業において、「合理化・省力化」が 47.5％の高水準となり、前期より 20 ポイント以上大きく増加したのが特徴的である。

計画なし理由は「当面は修理で切り抜ける」が最多

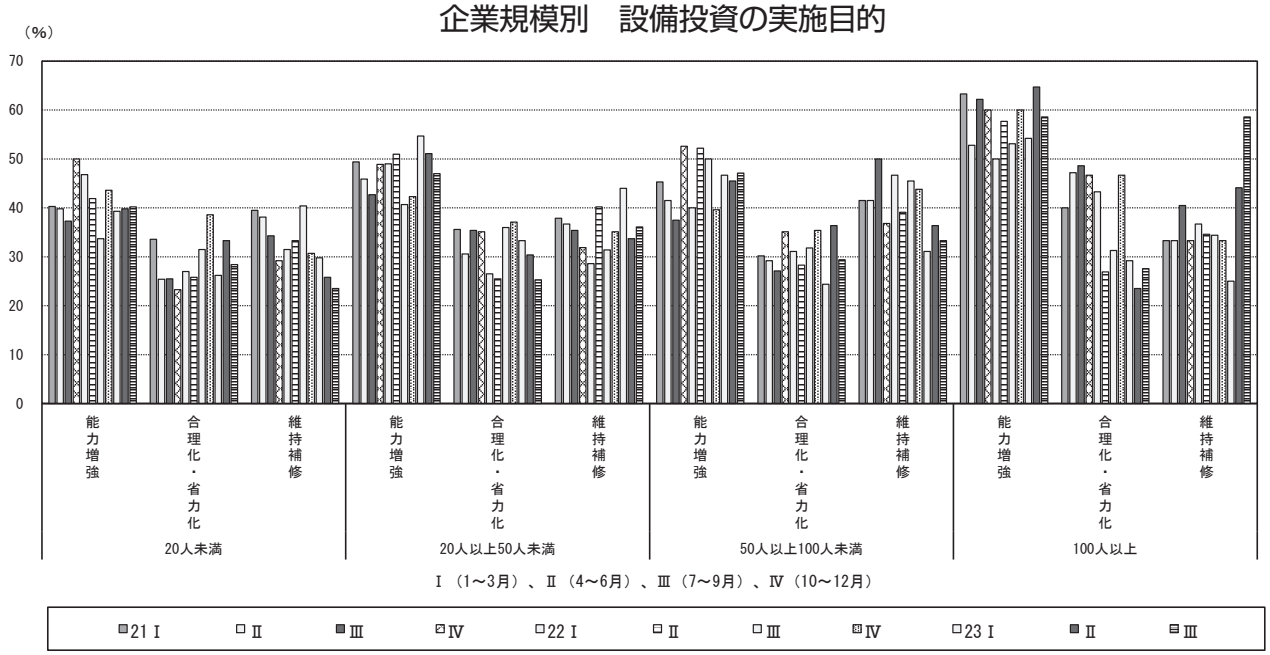
設備投資実施割合 34.9％ということは、65.1％の企業が次期の設備投資計画を「なし」と回答したことになる。ここでは、「計画なしの理由」について着目する。今期も「当面は修理で切り抜ける」の割合が 41.7％と最も高かった（前期比 2.3 ポイント減少）。次に、「その他（ほとんどが次期に設備投資の必要性を感じていないという回答）」の割合が 27.1％（前期比 1.7 ポイント増加）と続く。それに次いで、「自業界の先行き不透明」が 13.6％（前期比 2.0 ポイント減少）となった。

「経営上の努力」の記述においては、物価上昇に応じた価格転嫁・値上げ、賃上げ、そして人材不足に関連した対策が目立った。特に、人材不足に関しては、事業の継続すら危ぶまれる悲鳴とも受け取れる記述が数多く見受けられた。そこで、人材確保のためのあらゆる努力をしている。ただ、人材不足問題を解決するための設備投資を実施した、といった記述は少なかった。その理由は、「設備投資にはお金をかける余裕がないので現状維持するしかない（京都、建設業）」といった記述に見て取れる。長期的にみて利益を増やすことが難しい経営環境にあり、リスクをとっての設備投資には踏み切れない経営者の苦悩が感じられる。

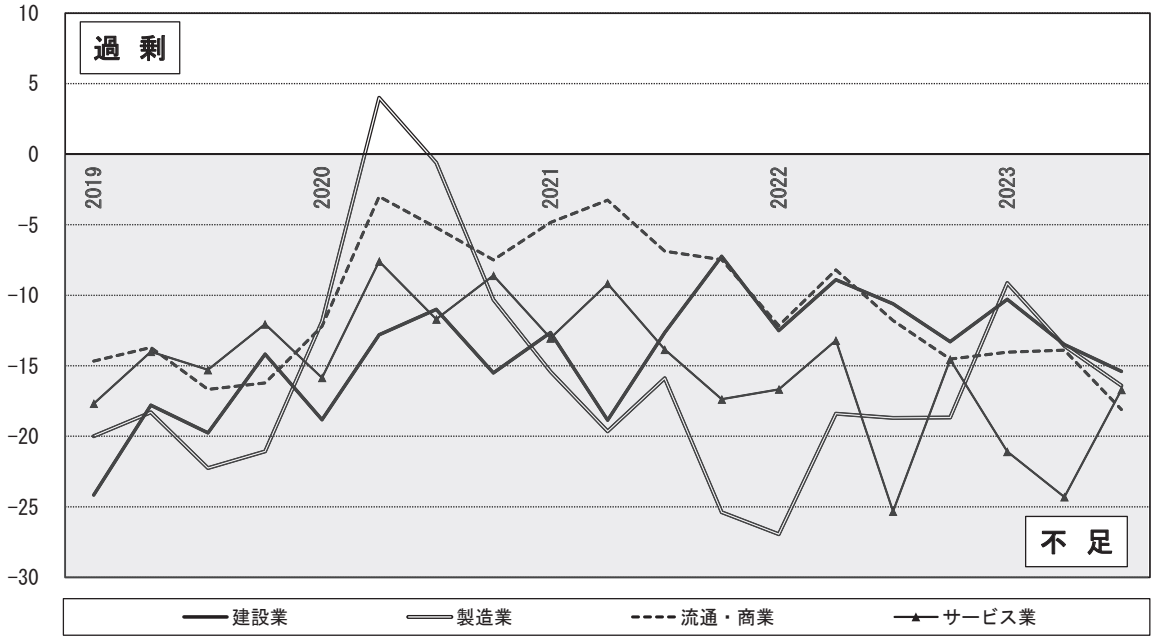
地域経済圏別、企業規模別の動向

今期の設備投資の実施状況を地域経済圏別にみると、北海道･東北 36.8％→ 28.4％（8.4 ポイント減）、近畿 42.1％→ 38.9％（3.2 ポイント減）、中国・四国 36.6％→ 32.5％（4.1 ポイント減）の３地域で前期

企業規模別　設備投資の実施目的



業種別　設備の過不足感 DI の推移



比より下降した一方、関東 33.8％→ 34.6％（0.8 ポイント増）、北陸・中部 37.2％→ 42.3％（5.1 ポイント増）、九州・沖縄 28.2％→ 31.5％（3.3 ポイント増）の３地域で前期比より上昇した。地域経済圏別ではバラツキが目立つ結果となった。

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 28.8％、50 人未満 34.7％、100 人未満 49.1％、100 人以上 44.8％）。今期は 100 人未満（1.3 ポイント増加）の方が 100 人以上（7.5 ポイント減少）を上回った点が特徴的である。

設備の不足感は２期連続で強まる

設備の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、2 期連続で不足感が強まった（△ 14 →△ 16 →△ 17）。業種別では、サービス業（△ 24 →△ 17）を除き、建設業（△ 14 →△ 15）、製造業（△ 14 →△ 16）、流通・商業（△ 14 →△ 18）の全業種において不足感が強まった。

地域経済圏別では、関東（△ 14 →△ 15）、近畿（△ 8 →△ 18）、九州・沖縄（△ 15 →△ 22）において不足感が強まり、一方で、北海道・東北（△ 18 →△ 18）、北陸・中部（△ 21 →△ 17）、中国・四国（△ 18 →△ 12）、において不足感が弱まった。地域間のバラツキはここでも見て取れる。なお、13 期連続で、設備の過不足感 DI が「過剰」側の地域は一つもない。

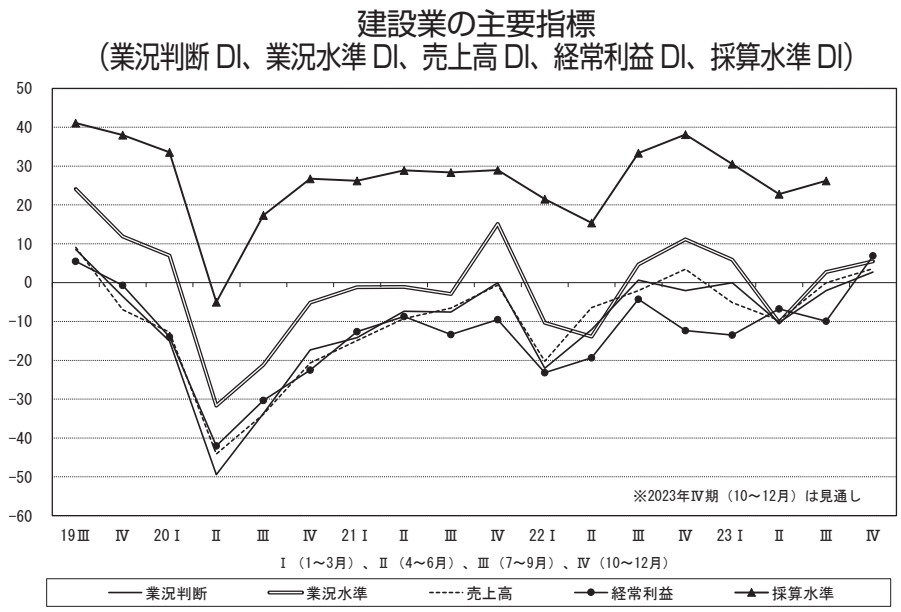
企業規模別では、20 人未満（△ 16 →△ 13）を除き、50 人未満（△ 13 →△ 20）、100 人未満（△ 16 →△ 18）、100 人以上（△ 23 →△ 24）の全ての企業規模別において不足感が強まった。なお、12 期連続ですべての企業規模において「不足」側となった。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

人手の過不足感 DI は 13 ポイントの大幅な上昇となり、人材不足感が強まっている。深刻な人材不足によって受注量を調整するなど、売上高や経常利益への悪影響が見られるようになっている。官公需の低迷が続いており、次期以降も大幅な落ち込みが続くと見込まれている。

深刻な人材不足／売上高、経常利益の回復遠く



業況判断 DI は △10 → △2 と 8 ポイント好転した。業況水準は△10 → 3 と 13 ポイントの大幅な好転となりプラスに転じた。売上高 DI は △10 → 0 と改善。経常利益 DI は △7 → △10 へ 3 ポイント悪化し、採算水準 DI は 23 → 26 と改善した。売上高 DI と経常利益 DI はコロナ禍以降、水面下で推移しており、厳しい経営状態が続いていると考えられる。経常利益が悪化した要因を見ると、「売上数量・客数の減少」(72% → 78%)、「原材料費・商品仕入額の増加」(44% → 47%)、「人件費の増加」(23% → 29%) などで高い水準となっている。記述回答を見ると、「人材不足による、受注減（工事は増加)、サービスの低下など、負の連鎖が続いている（青森、総合建設業)」、「人材不足により新規受注をセーブする状態になっている（東京、建設業)」など、人材不足が「売上数量・客数の減少」に深刻な影響を与えていることが分かる。また、建設業では 2024 年 4 月から時間外労働の罰則付き上限規制が適用される。所定外労働時間 DI を見ると△12 →△1 と 11 ポイント増加しており、適正な人材の確保や生産性の向上などが焦眉の経営課題となっている。

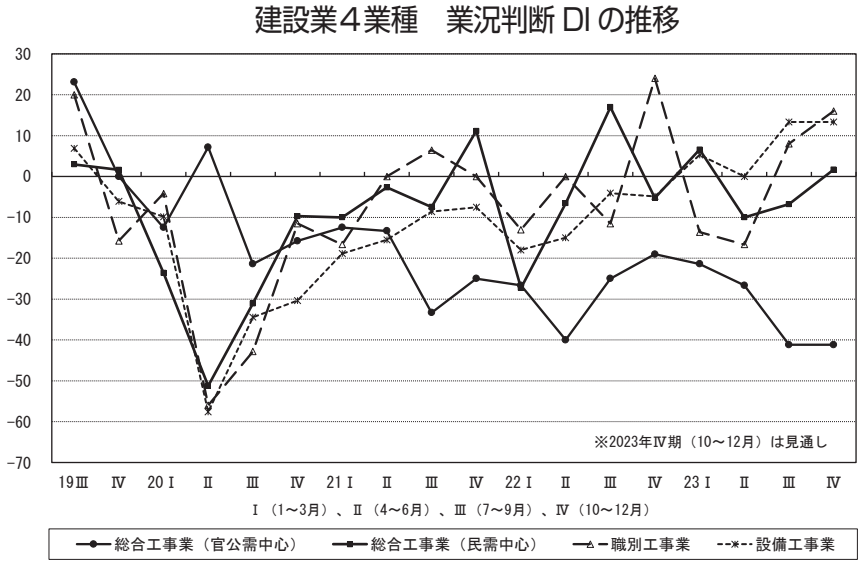
前期で明るい見通しが示されていた仕入単価 DI は 80 → 78 とわずかな下降に留まり、今期も経営上の問題点の第 1 位は「仕入単価の上昇」となった。取引先に個人事業主などの免税事業者が多い建設業では、2023 年 10 月から導入されたインボイス制度によって税負担が増加する可能性がある。「インボイス対応に時間を取られた、番号を把握できたのは 260 件であと 20% ほどが取れてない（京都、建設業)」など、対応に苦慮する回答も見られた。経営上の問題点の第 2 位は「熟練技術者の確保難」、第 3 位は「従業員の不足」の順であった。人手の過不足感 DI は△53 →△67 と 14 ポイントも上昇し、不足感が大幅に強まっている。経営上の力点も「人材確保」が引き続き第 1 位となっており、人材不足が喫緊の経営課題となっている。

建設需要の動向を示す指標では、新規契約工事量 DI が△6 → 9 と大幅な増加となった。手持ち工事量の増減を示す未消化工事量 DI は△8 → 0、着工工事量も△2 → 4 といずれも増加している。

主要指標の次期見通しは、業況判断 DI が△ 2 → 3、業況水準 DI が 3 → 5、売上高 DI が 0 → 4、経常利益 DI が△ 10 → 7 と改善が見込まれている。

総合工事業（官公需）で業況の低迷続く

建設 4 業種別の業況判断 DI を見ると、総合工事業（官公需中心）が△ 27 →△ 41 と 14 ポイントの大幅な悪化となり、2020 年 7 ～ 9 月期から 13 期連続で二桁のマイナスが続いている。次期見通しも△ 41 と引き続き厳しい見通しとなっており、「官公需要が落ちている（京都、建設業）」との懸念が強まっている。総合工事業（民需中心）は△ 10 →△ 7 と 3 ポイントの好転となったが依然として水面下で推移している。職別工事業は△ 17 → 8 と 25 ポイントの大幅な好転となった。設備工事業も 0 → 13 と 13 ポイントの好転となっている。



総合工事業（官公需中心）以外の次期見通しは、総合工事業（民需中心）が△ 7 → 2、職別工事業が 8 → 16 と好転、設備工事業が 13 → 13 と横ばいの予測となっている。

（b）製造業

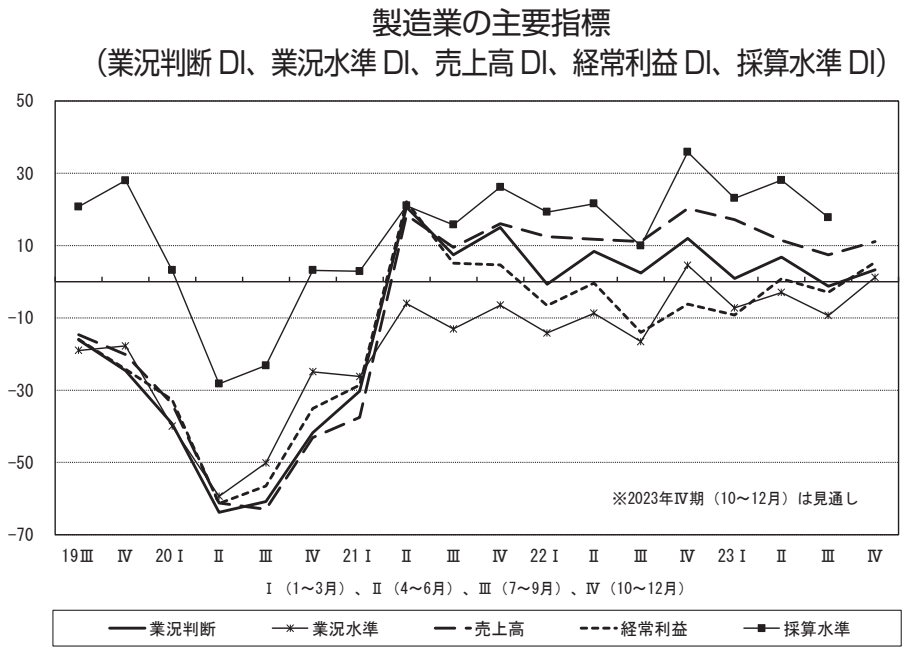
製造業の今期の主要指標は若干悪化した。今期の主要指標の水準は、会員企業が前期に回答した見通しよりも厳しい結果となった。次期は若干好転の見通しであるが、厳しい状況が続くことが予測される。

主要指標は悪化

主要指標は、前期はおおむね好転していたが、今期は若干悪化した。とりわけ、業況判断 DI が 7 →△ 1、経常利益 DI が 1 →△ 3 とマイナス側に転じた。

前年同期比で採算（経常利益）が悪化した企業を対象にその理由をたずねた項目をみると、最も多かったのが「売上数量･客数の減少」（78%）であり、続いて「原材料費･商品仕入額の増加」（64%）であった。「原材料費・商品仕入額の増加」という回答は、2022 年 4 ～ 6 月期以降は減少傾向にあるものの、依然として高い回答率である（78％→ 76％→ 74％→ 75％→ 66％→ 64％）。原材料在庫の過不足 DI（「過剰」－「不足」割合）は、2022 年 4 ～ 6 月期時点ではマイナス側であったが、2023 年以降はプラス側に転じている。以上のことから、現在の原材料をめぐる問題は、そもそも原材料を調達することができないということよりも、原材料価格の高騰であると考えられる。

次期の主要指標は若干好転する見通しである。今期にマイナス側に転じた業況判断 DI と経常利益 DI は、次期にプラス側に転じる見込み。ただし、売上高の先行指標である受注残 DI（「増加」－「減少」

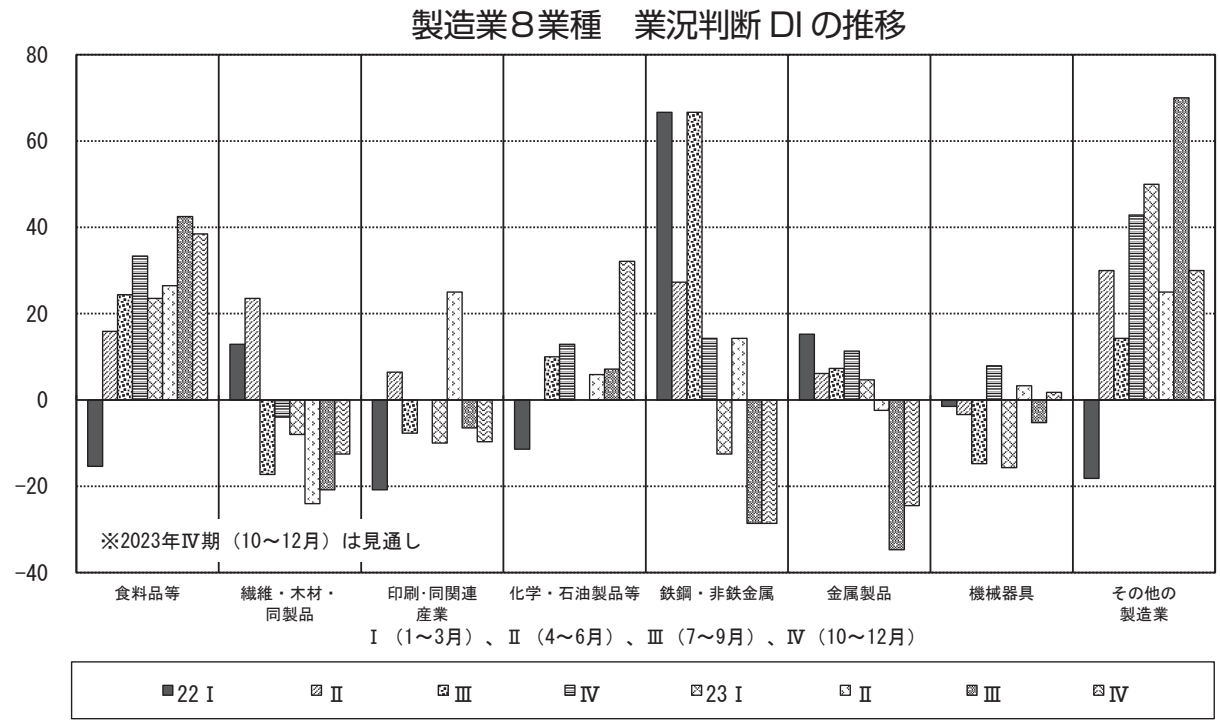


割合）をみると△15→△12と、前期に引き続きマイナス側に落ち込んでいる。また、売上・客単価DIの次期見通しも、46→34へと悪化する見通しである。そのため、次期も厳しい状況が継続することが予測される。

製造業8業種は多くの業種が悪化

業況判断DIを業種別にみると、食料品等製造業（26→43）、その他の製造業（25→70）は拡大した。観光需要の拡大により、観光のサプライチェーンに参加している会員企業などが拡大傾向にあったと考えられる。一方、それ以外の業種は、おおむね悪化傾向にあった。とりわけ、印刷・同関連産業（25→△6）、鉄鋼・非鉄金属製造業（14→△29）、金属製品製造業（△2→△35）は大きく悪化した。設備投資の実施割合をみると、前期において計画していた会員企業は46%であったが、今期に実施した会員企業は35%にとどまった。今期の景気が悪かったため、将来の見通しについて慎重な態度をとった会員企業が多かった可能性がある。

今期の経営上の問題点として最も多く回答されたのは、前期に続き、「仕入単価の上昇」（61%→58%）であった。続いて、「民間需要の停滞」（36%→33%）、「人件費の増加」（32%→30%）であった。原材料費の高騰、需要の停滞、賃金上昇への対応が重点課題である。



経営上の力点：新規受注（顧客）の確保、付加価値の増大、人材確保、社員教育

経営上の力点としては､｢新規受注（顧客）の確保」(64% → 61%)､｢付加価値の増大」(57% → 57%)、「人材確保」(24% → 37%)、「社員教育」(39% → 29%）の順で回答が多かった。経営上の努力として試みたことをたずねた項目において、会員企業からは「補助金を利用し、従業員にIT教育を実施中。リスキリングにより、業務改善と新規事業進出を担う人材の育成を行っている（愛知、造作材製造業)」、社員教育に取り組んだことで「『新たな自社製品の開発・販売』や『新市場の調査』ができる人材が育ち花開きつつある（東京、産業用機械の開発・販売)」という回答があった。

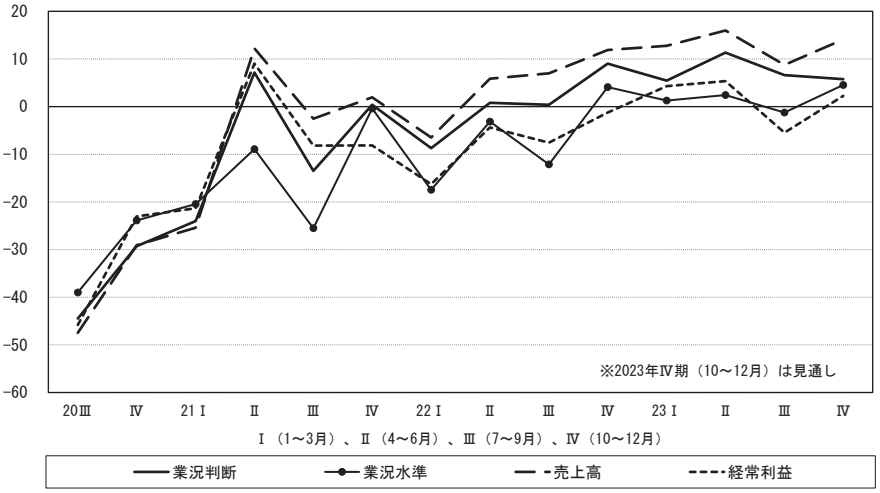
（c）流通・商業

流通・商業の主要指標はすべてで悪化し、業況水準DIと経常利益DIは水面下に落ち込んだ。次期は期待を含みながらわずかに改善を見込んでいる。仕入単価DI（67 → 77）の上昇が悪化の一因と見られる。流通・商業5業種では、情報通信業と運輸業で大幅悪化となったが、特に運輸業は非常に厳しい状況が続いている。

主要指標は悪化するも、次期は期待含みでわずかに改善見込み

今期における流通・商業の主要指標は、業況判断DI(11 → 7)､業況水準DI（2 → △1)、売上高DI（16 → 9)、経常利益DI（5 →△5）すべてで悪化し、業況水準DIと経常利益DIは水面下に落ち込んだ。次期は業況判断DI（7 → 6）で今期と同水準を見込んでいるが、業況水準DI（△1 → 5)、売上高DI（9 → 14)、経常利益DI（△5 → 2）と期待含みながら改善見通しとなっている。

流通・商業の主要指標
(業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI)

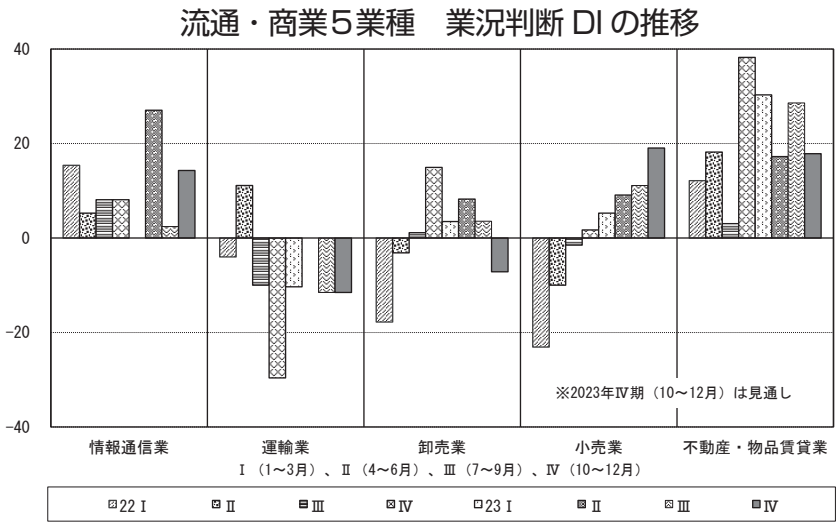


主要指標が悪化基調に転じたことで今後のさらなる景況悪化局面も懸念されるが、マイナス幅は大きなものではなく、多くの指標がプラス水準に留まっている。今期、多くの企業で人材確保や効率化による生産性向上、新規事業への挑戦などに取り組んでいるコメントが多く見られた。各企業のさまざまな経営努力がマイナス幅を最小限にとどめるだけでなく、将来への布石となる。

仕入単価DI（67 → 77）は10ポイント増で建設業、製造業、サービス業と比較すると上昇幅が最も大きかった。売上・客単価DI（50 → 58）も8ポイント上昇しているが両指標の差が広がっている。次期はいずれも減少を見込んでいるが価格差も拡大予測。生産性を示す一人当たり売上高DI(15 → 6)、一人当たり付加価値DI（5 →△3）はいずれも減少し、採算水準DIも38 → 27と黒字基調が大幅に鈍化していることから、採算面への影響が懸念される。

運輸業の三重苦　～燃料費の高騰、人材確保難、2024 年問題

流通・商業 5 業種では、情報通信業と運輸業で主要指標が軒並み二桁台の大幅悪化となった。特に運輸業は流通・商業 5 業種の中でも厳しいカテゴリーの一つであるが、さらに悪化の度合いを深めている。この 2 業種の業況水準 DI は情報通信業が 11 →△ 5、運輸業は△ 14 →△ 31 である。流通・商業全体は 2 →△ 1 であるから、より厳しい状況にある業種だといえる。



一方、小売業、不動産･物品賃貸業は改善がみられた指標もあるが、改善、悪化が混在している。しかし、採算水準 DI は 5 業種すべてで黒字割合を落としている。仕入単価 DI も 5 業種ともに上昇しているため、採算に影響を与える一つの要因となっているとみられる。

仕入単価 DI をみていくと、卸売業（86 → 87）は前期並みとなったが、情報通信業（47 → 53）、運輸業（59 → 92）、小売業（56 → 74）、不動産・物品賃貸業（54 → 71）で、とりわけ運輸業の 33 ポイント増が突出しており、次期も 96 と高止まりの予測となっている。今期、業況判断 DI で改善した小売業、不動産・物品賃貸業も 15 ポイントを超える上昇となっているが、次期は下降見通しである。

今期は新型コロナウイルス感染症が 2 類から 5 類に移行したことによって人々の活動制限はなくなり、経済や消費行動も活発化した。一方でコロナ対策として実施されたいわゆる「ゼロゼロ融資」の返済も始まり、対応に苦慮している企業も出てきている。これらの動きが各指標からうかがわれた。明るい要素もあるが、それ以上に対応が迫られる現状にある。

なかでも懸念されるのは、燃料費の高騰や人材確保難に加えて、2024 年 4 月 1 日以降にトラックドライバーの時間外労働時間の上限が年 960 時間に制限されることから発生する「2024 年問題」など、経営課題が集中する形で運輸業の景況感が大幅悪化となったことである。「収益構造を改善するためにも新規事業へ参入（奈良、一般貨物輸送）」と対策を進めている企業もあるが、非常に厳しい経営環境が続く。いずれにしても価格転嫁と採算確保への対策は引き続き重要課題となっており、中小企業経営存続の正念場といえる。

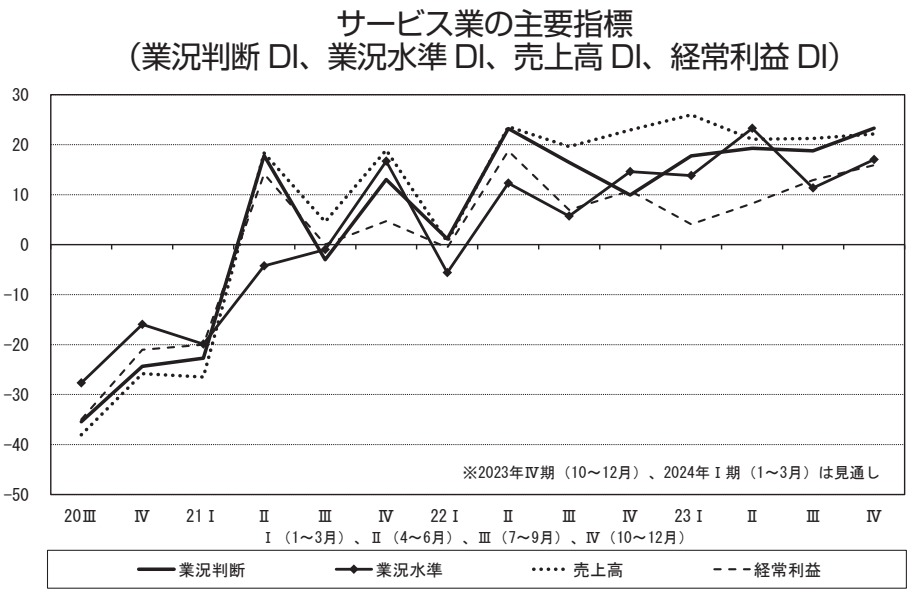
（d）サービス業

今期のサービス業は、業況判断 DI、売上高 DI は前期と同水準、経常利益 DI は 5 ポイント増、業況水準 DI は 12 ポイント減であった。足元の景況感を示す業況水準 DI が減少していることから、今期については景況改善の実感が伴っていないようである。次期は若干の回復見通し。対事業所サービス業で一部改善の兆しも見えるが、物価高や人材不足など課題は山積している。

経常利益 DI は増加するも業況水準 DI は悪化、次期は若干の改善見通し

サービス業の業況判断 DI（19 → 19）は横ばい、業況水準 DI（23 → 11）は 12 ポイント減少し

た。次期は業況判断DI（19→23）、業況水準DI（11→17）ともに改善見通しとなっている。とはいえ、足元の景況感を示す業況水準DIが今期に減少していることから、今期については景況改善の実感が伴っていないようである。



売上高DI（21→21）は横ばいで、次期（22）も変動なく推移する見通し。経常利益DI（8→13）は5ポイント増、次期（16）はさらに3ポイント増で好転基調となっている。

一人当たり売上高DI（20→ 26）と一人当たり付加価値DI（10→20）が増加し、仕入単価DI（62→64）の上昇幅を売上･客単価DI（36→42）が上回ったことが経常利益DIの好転を後押しした。採算水準DIは39→39と横ばいだった。

人材に関する指標を見てみると、正規従業者数DI（16→6）、臨時・パート・アルバイト数DI（7→4）はともに減少、所定外労働時間DI（△2→1）は増加した。人手の過不足感DI（△54→△49）は5ポイント不足感が緩和された。

対事業所サービス業で改善の兆しもみられるが弱含み

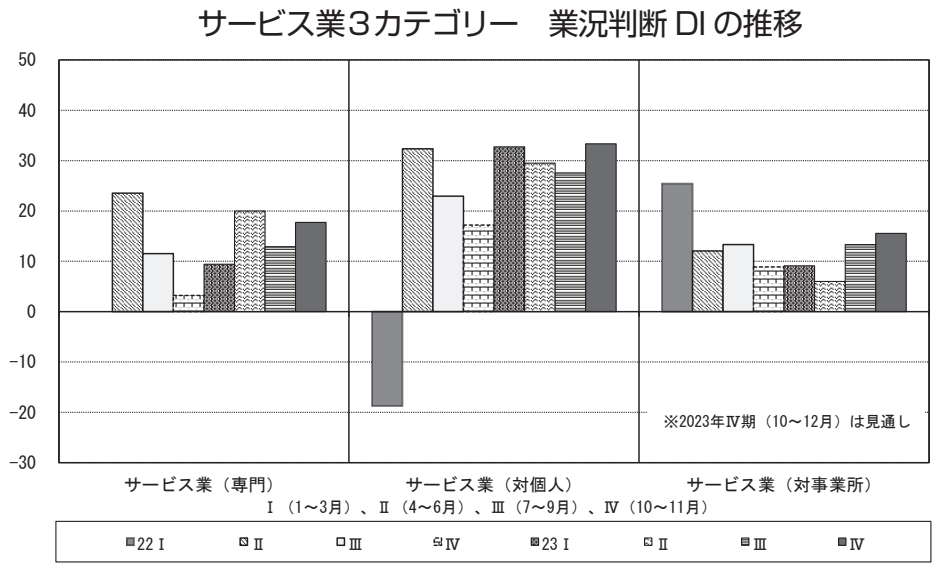
サービス業の3カテゴリーの動きをみていくと、今期は専門サービス業が悪化、対個人サービス業がやや悪化、対事業所サービス業でやや改善という傾向がみられた。主要指標では、業況判断DIは専門サービス業（20→13）と対個人サービス業（30→28）では減少、対事業所サービス業（6→13）で増加となり、業況水準DIは専門サービス業（31→10）、対事業所サービス業（18→2）で悪化、対個人サービス業（20→19）はほぼ横ばいだった。売上高DIは専門サービス業（18→13）、対個人サービス業（38→36）で減少、対事業所サービス業（4→9）は増加となった。対事業所サービス業は業況水準DI以外は改善基調にあるが、取引先の事業所の景況感などもあってパッとした明るさを持ちきれないのかもしれない。次期はいずれも回復傾向にあるが、専門サービス業の動きが鈍い。

人材への注力、デジタル化の取り組みに加え、地域や環境を意識した経営を

サービス業の設備投資実施割合は28％→34％と増加した。主な設備投資実施内容では「機器設備」が、投資実施目的では「新製品・製品高度化」が増加した。

「経営上の問題点」上位5項目は、「人件費の増加」、「従業員の不足」、「仕入単価の上昇」、「同業者相互の価格競争の激化」、「熟練技術者の確保難」で、上位3項目はそれぞれ割合を下げたが、引き続き大きな経営課題となっている。

対して、「経営上の力点」の上位5項目は「新規受注（顧客）の確保」、「付加価値の増大」、「人材確保」、「社員教育」、「新規事業の展開」だった。今期は「新規受注（顧客）の確保」、「付加価値の増大」、「新規事業の展開」といった事業強化に関する項目が増加した。



「普段なら閑散期。インバウンドツアーの復活と、その取り組みに新規参入したため、売上は倍増、もっと受入れたいが人材不足のため取りこぼす（京都、飲食業）」のコメントにあるように、新たな一手への挑戦とともに、人材不足への対応は企業存続の要となっている。「社員の『学びなおし』を計画。今後の DX 化に向けて、社内で人材を育成し、自社完結できる仕組みを構築するために社員教育を行っていく（北海道、測量、建設コンサルタントなど）」、「クラウドファンディングを設定し、目標を超える成果をあげることが出来ました。地域の皆さま方の支援をいただいたと思います。（略）これからの時代は人材育成と DX 革命と考えます（岡山、医療業）」など多くの企業で人材への注力、DX 化に取り組んでいる。また、「脱炭素＆ DX ＝ GX の継続、CO2 削減 500 トンを 1000 トンに計画中。DX → IOT 化を 50％目標（石川、一般公衆浴場業）」のように地域や環境を意識した経営は今後必須となっていくであろう。

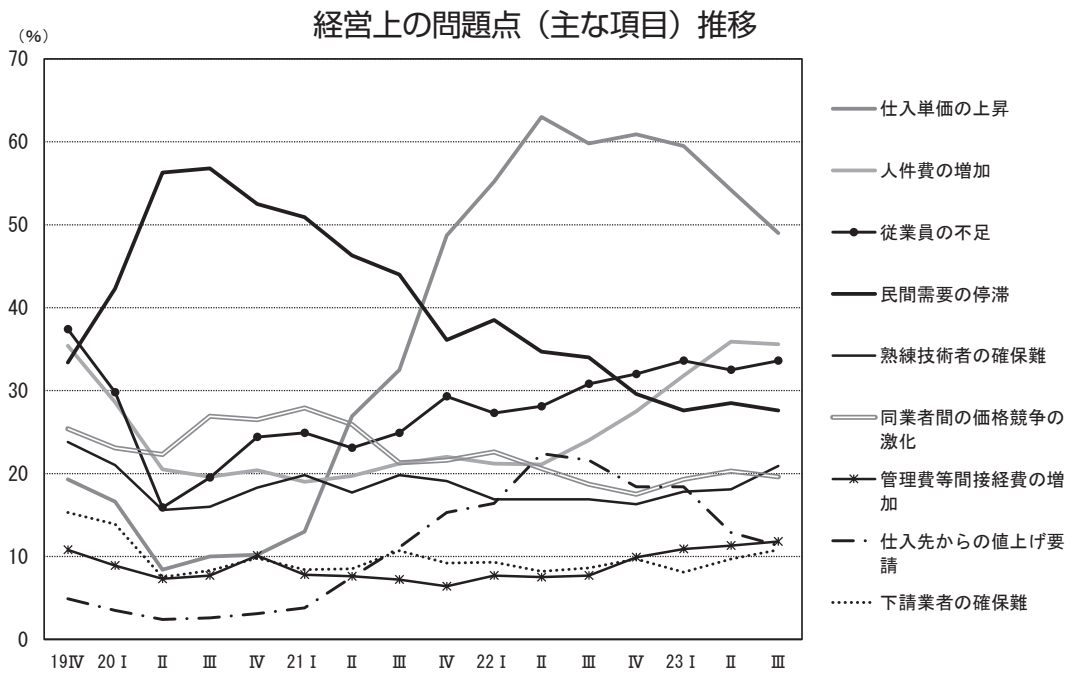
〔Ⅵ〕経営上の問題点

経営上の問題点は、「仕入単価の上昇」が低下傾向にあるものの、企業規模別、地域経済圏別のいずれにおいても第１位を維持。ただし、業種別では、サービス業は「人件費の増加」が第１位となった。「従業員の不足」は、５期連続で 30％台を維持しており、依然として人材不足が続いている。

「仕入単価の上昇」の指摘割合は低下しつつも、今期も第１位を維持

経営上の問題点は、「仕入単価の上昇」が第１位を維持するものの、54％→ 49％と低下した。依然として高い水準であるが低下傾向が続いている。「人件費の増加」は前期同様に 36％となり、引き続き第２位となった。人件費の増加については、多くの意見が寄せられている。例えば、「8 月に物価高による賃金上昇に合わせ、時給の UP（パートタイマー）、賞与の増額（社員）をした（埼玉、調剤薬局）」といった声や「夏季賞与、月数金額ともに過去最高になった（東京、ソフトウェア業）」といった声があるように、社員からパートタイマーまで幅広い層で賃上げが行われ、しかも高額に及んでいることがうかがえる。

「従業員の不足」は 33％→ 34％と前期並みの水準で推移し、第３位を維持した。2022 年７～９月期以降、５期連続で 30％台を記録しており、人材不足が顕著となっている。「現場監督が不足しているため、作業内容を整理している。人材不足により新規受注をセーブする状態になっている（東京、建設業）」



といった深刻な声が寄せられている。「熟練技術者の確保難」も 18％→ 21％と上昇傾向にある。「熟練技術者の確保難」が 20％を上回るのは、2020 年 1 ～ 3 月期以来のことである。

「民間需要の停滞」は 29％→ 28％、「同業者相互の価格競争の激化」は前期同様 20％と、それぞれ大幅な変化はみられなかった。

流通・商業とサービス業では「人件費の増加」が深刻化

業種ごとに経営上の問題点をみていくと、建設業では「仕入単価の上昇」が 60％→ 56％と低下するものの、依然として高い水準となっている。続いて「熟練技術者の確保難」が 30％→ 40％と大幅に上昇して、第 2 位に浮上した。「従業員の不足」は 44％→ 38％と低下した。「下請業者の確保難」は 25％→ 28％とやや上昇した。

製造業も「仕入単価の上昇」が 61％→ 58％とわずかに低下したが、第 1 位を維持した。「民間需要の停滞」は 36％→ 33％、「人件費の増加」は 32％→ 30％と、それぞれ幾分低下した。ただし、「従業員の不足」は 19％→ 26％と上昇傾向を強めた。製造業でも、再び人材不足が深刻化する懸念がある。

流通・商業も「仕入単価の上昇」が 51％→ 44％と低下傾向が続いた。「人件費の増加」は 34％→ 39％と 40％台が迫っている。人件費の増加が経営の圧迫要因になっている。「民間需要の停滞」は 33％で前期と変化がなく、「従業員の不足」は 29％→ 31％とほぼ前期並みの水準で推移した。

サービス業は、他の業種とは異なり「人件費の増加」が第 1 位となった。前期に引き続いて「人件費の増加」が 51％→ 50％と高水準で推移した。人件費の増加が経営に負担になっていることがうかがえる。「従業員の不足」は 46％→ 45％とほぼ前期同様の水準であった。「仕入単価の上昇」は 43％→ 36％と低下傾向にあり、落ち着きを取り戻しつつある。

東日本（北海道・東北、関東、北陸・中部）で「従業員不足」が広がる

企業規模別にみていくと、今期もすべての規模で「仕入単価の上昇」が第 1 位で、「人件費の増加」が第 2 位となった。まず、20 人未満では「仕入単価の上昇」が 53％→ 43％と大幅に低下した。「人件費の増加」は 30％→ 32％、「民間需要の停滞」は 32％→ 31％と、大きな変化はみられなかった。次に、

20 人以上 50 人未満では「仕入単価の上昇」は 53％と前期同様の水準であった。「人件費の増加」も 37％→ 38％とほぼ前期並みの水準となった。「従業員の不足」は 34％→ 37％とやや上昇しており、人材不足の影響が顕在化しつつあるので警戒が必要である。

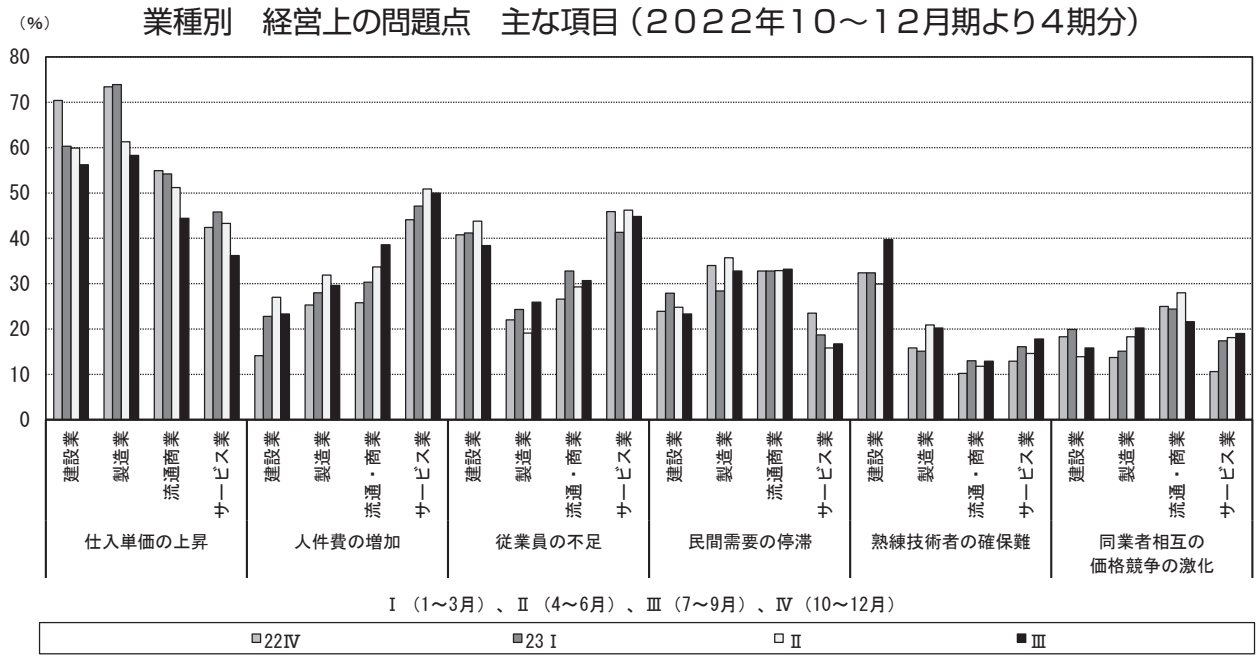
50 人以上 100 人未満では「仕入単価の上昇」が 56％→ 49％に低下した。「人件費の増加」は 46％→ 36％と大幅に低下したが、「従業員の不足」は 30％→ 35％と上昇傾向を強めた。100 人以上では「仕入単価の上昇」が 63％→ 66％と一段と上昇した。他の規模と比較して、「仕入単価の上昇」が著しく高くなっている。「人件費の増加」は 46％と前期と変化がなく高水準で推移した。「従業員の不足」は 52％→ 41％と大幅に低下したが、「民間需要の停滞」は 17％→ 25％と再び上昇傾向を強めた。

続いて 6 地域経済圏別に経営上の問題点を取り上げると、今期もすべての地域で「仕入単価の上昇」が第 1 位を占めた。「人件費の増加」は東日本（北海道・東北、関東、北陸・中部）で低下傾向にあるが、西日本（近畿、中国・四国、九州・沖縄）では上昇もしくは横ばいとなった。反対に「従業員の不足」は、東日本で上昇し、西日本では低下している。人材不足は、東日本でより深刻化していると認識される。

北海道・東北では「仕入単価の上昇」が 61％→ 56％と低下した。「人件費の増加」は 41％→ 39％、「従業員の不足」は 33％→ 35％と、それぞれほぼ前期並みの水準で推移した。関東でも「仕入単価の上昇」が 55％→ 48％と低下した。「従業員の不足」は 33％→ 39％と上昇傾向が強まった。「人件費の増加」は 38％→ 34％と幾分低下した。

北陸・中部では「仕入単価の上昇」が 52％→ 43％と大幅に低下した。「人件費の増加」は 41％→ 39％とほぼ前期並みの水準であった。「従業員の不足」は 27％→ 37％と大幅に上昇しており、人材不足の懸念が広がっている。近畿では「仕入単価の上昇」が 58％→ 52％と低下した。「民間需要の停滞」は 36％→ 34％と大きな変化はみられなかった。「人件費の増加」は 27％→ 33％と上昇したが、「従業員の不足」は 32％→ 26％と低下した。

中国・四国では「仕入単価の上昇」が 49％→ 51％とほぼ横ばいであった。「人件費の増加」も 34％→ 36％とほぼ前期並みの水準で推移した。「民間需要の停滞」が 23％→ 27％と幾分上昇した。「従業員の不足」は 31％→ 26％と低下した。九州・沖縄では「仕入単価の上昇」が 50％→ 46％と低下した。「従業員の不足」は 42％→ 38％と低下したが、「熟練技術者の確保難」は 20％→ 26％に上昇した。「人件費の増加」は 31％→ 32％とほぼ前期並みの水準で推移した。



〔Ⅶ〕経営上の力点

「付加価値の増大」、「新規受注（顧客）の確保」、「人材確保」、「社員教育」が経営上の力点の上位４項目であるが、今期は「人材確保」が増加し「社員教育」が減少した。ただし、各項目ともに業種によって傾向が異なり、「人材確保」増加は製造業と流通・商業の影響による。製造業以外の業種、特に建設業では「人材確保」が問題になっているが、今期では製造業も含めて全般的に問題になっていると考えられる。

４割以上の企業で「付加価値の増大」「新規受注（顧客）の確保」「人材確保」に注力

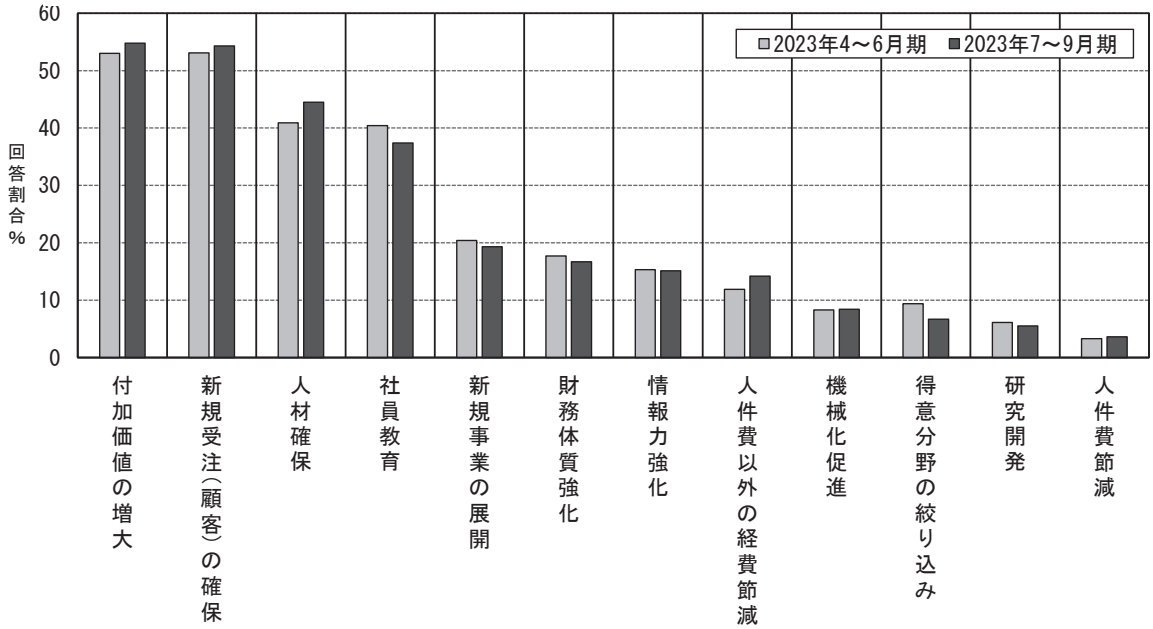
全体的には前期から大きな変化はないが、「付加価値の増大」（53％→ 55％）、「新規受注（顧客）の確保」（53％→ 54％）、「人材確保」（41％→ 45％）、「人件費以外の経費節減」（12％→ 14％）は横ばいまたは若干の増加、「社員教育」（40％→ 37％）が減少となった。

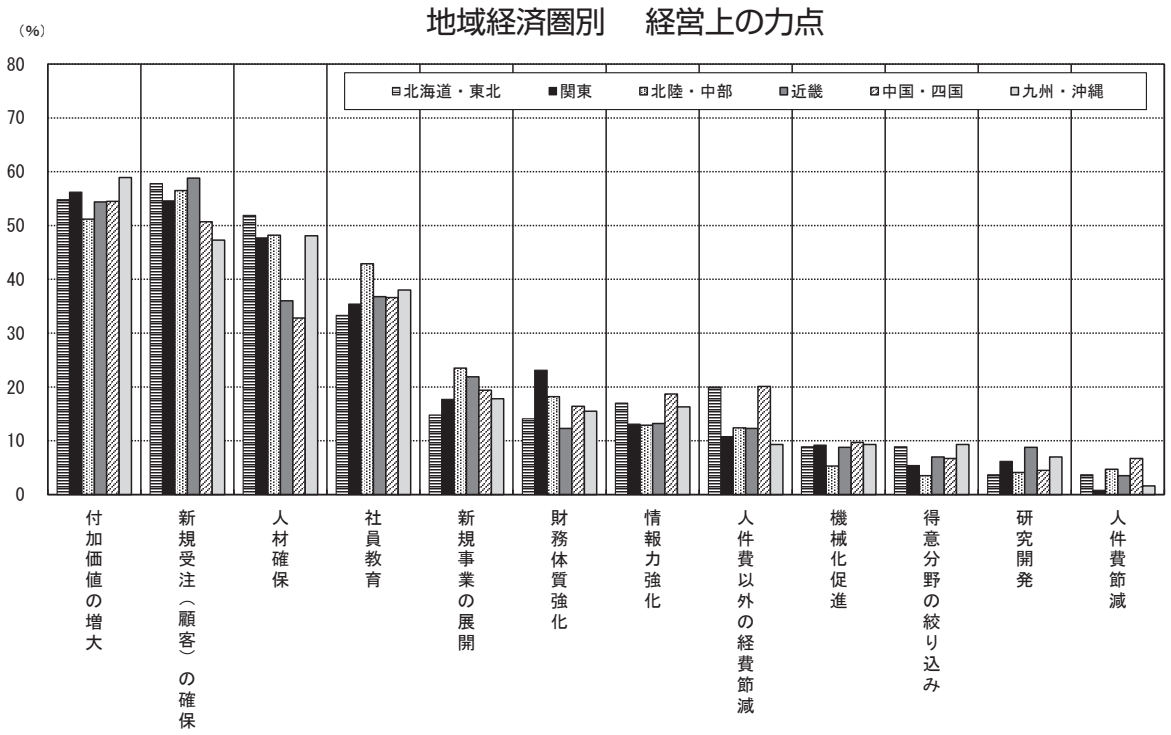
業種別にみると、建設業は「人材確保」（64％→ 58％）は他業種と異なり指摘第１位となっているが今期は減少し、その分「付加価値の増大」（47％→ 54％）が増加した。製造業では「新規受注（顧客）の確保」と「付加価値の増大」が２大力点であるが、「人材確保」（24％→ 37％）が増加し、「社

業種別「経営上の力点」ポイントの増減
※２０２３年４～６月期、２０２３年７～９月期との比較

	増　加		減　少	
建設業	付加価値の増大	7.1	人材確保	△ 5.7
	人件費以外の経費節減	4.3	新規受注（顧客）の確保	△ 3.5
製造業	人材確保	12.7	社員教育	△ 10.8
	人件費以外の経費節減	3.5	新規受注（顧客）の確保	△ 2.3
流通・商業	新規受注（顧客）の確保	5.5	財務体質強化	△ 6.0
	人材確保	4.5	付加価値の増大	△ 2.5
サービス業	付加価値の増大	5.5		
	財務体質強化	5.2		

２０２３年４～６月期、２０２３年７～９月期
経営上の力点の比較





員教育」（39％→ 29％）が 10% 減少したことが特徴といえる。次に流通･商業は「付加価値の増大」（58％→ 56％）が第 1 位だったが、第 2、3 位の「新規受注（顧客）の確保」（48％→ 53％）と「人材確保」（40％→ 44％）が増加し、「財務体質強化」（21％→ 15％）は減少した。サービス業では「新規受注（顧客）の確保」（51％→ 53％）は若干の増加、「付加価値の増大」（46％→ 51％）、「財務体質強化」（15％→ 20％）とそれぞれ 5% の増加、「人材確保」（46％→ 45％）は前期並みだった。

地域で異なる「人材確保」の問題

「人材確保」の問題は業種によって関心度が異なっていたが、地域別でも大きく異なる傾向が見られた。北海道・東北では 2023 年以降、割合は増加傾向にあり（46% → 49% → 52%）、今期では 50％を超えている。関東、北陸・中部、九州・沖縄はいずれも 48% でほぼ同じ割合であった。ただし、関東、北陸・中部では前期に割合が減少し、今期大幅に増加しているのに対し、九州・沖縄では 2023 年以降、増加傾向にある。一方で中国・四国は今期割合が減少している（40% → 33%）。また近畿についても割合は増加しているものの、他の地域に比べると割合が少ない（33% → 38%）。

経営上の努力では「販売管理、財務管理、人事管理、文書管理などとそれぞれ個々に運用してきた社内システムの統合化（IT から DX 化へ）（宮城、製造業）」、「コスト低減、生産性向上への取り組み。労務費の抑制、付加価値の増に取り組む予定（群馬、製造業）」、「社内での情報の共有化および受発信の効率化のためのシステム導入を試みた。事業再構築（グリーン成長枠）へのチャレンジ（岐阜、建設業）」、「物価上昇も考え、昇給増額、賞与増額をした。また、若手昇格も行い、先を見据えた組織変革を考えている（長崎、建設業）」などの声があった。

経営課題（人材不足、原材料高、給与改善など）への課題対応も含め、これまで以上に新たな成長に向け、前向きに取り組む姿勢が数多く見られることは同友会企業の力強さを示しているといえよう。

米国経済の行く末を危惧する声は根強い。一方で、回復基調からの深まる経営課題への対応に追われる中小企業の実態が垣間見られる日本経済に、もしもの時の対応策はあるのか、今一度自問自答する時が来ているのかもしれない。

回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から　～キーワード：人材、新規事業、企業努力

人材対応（社員教育や採用）

○社員の「学びなおし」を計画。今後のDX化に向けて、社内で人材を育成し、自社完結できる仕組みを構築するために社員教育を行っていく。（北海道、測量、建設コンサルタント、補償コンサルタント、計量証明事業）

○既存社員のスキルの底上げ（資格取得のための学習）業務内容の見直し。（東京、建設業（補修・改修））

○SNSやあらゆるウェブ媒体を活用し今までとは違う視点での採用活動に取り組んだ（取り組んでいる）すぐに結果は出ないが継続していく。（富山、電気通信設備工事、システム保守）

○外国人、日本人を問わず、人材の確保を集中的に行う。（愛知、中国料理レストランチェーン）

○新卒（高校生）採用に向けて企業説明会や学校訪問を行った。UIJターン者を対象とした採用活動により若手の即戦力になる人材の採用ができた。（鹿児島、内外装仕上工事）

新規事業、新規顧客獲得

○コロナ禍で消費スタイルの変化に伴い新サービスなどの開発などに取り組んだ。これらを将来性のあるサービスや商品に絞り込み集中する。（埼玉、業務用酒類卸）

○設備投資における助成金・補助金の活用を計画中。コンサルタントやメーカーとの協議で新しい事業への挑戦を計画。（東京、印刷・デザイン）

○金融機関とコラボして新規顧客の開拓。（神奈川、流通・商業）

○今期より行政や同業他社からの情報収集を実施しており、地域の課題解決にむけた新しい事業の準備をしている。それに伴い、必要な人材の確保、育成を進めていく。（長野、建設コンサルタント、測量業）

○燃料仕入先と連携して、新規顧客開拓をスタートした。許可の仕組みを単純化してわかりやすくつくり直した。（静岡、燃料販売）

○名古屋市の補助事業に申請し、大企業向けの販路開拓にトライする。（愛知、精米設備機器の製造及び販売）

○従来のB to B事業（製造業+施工工事業）をベースとし、新たにB to C事業（不動産業+リノベーション工事）を始めた。新事業を伸ばすことにより、従来事業にも良い影響を及ぼすよう、事業を進めていく。（福岡、木製建具、家具、内装造作材製造）

企業努力

○1～2年後の社会を見越し新たな市場をつくりだすことに挑戦し続けている。新しい事業ドメインの開拓と新製品の研究開発を試みており、その土台となる取り組みとして①社員教育、②労働環境の改善、③付加価値の創造、④マネジメントシステムの実践、⑤次世代リーダーの育成、⑥管理会計の導入、⑦生産設備の増強を行ってきた。これらの取り組みにより近年「新たな自社製品の開発・販売」や「新市場の調査」ができる人材が育ち花開きつつある。（東京、産業用機械の開発・販売）

○財務改善を目的として、生命保険などの見直しをしました。属人的作業のシステム化により、所要時間の短縮化をさらに進める計画です。（神奈川、半導体製造装置などに使われる部品の受託製造）

○5月決算、6月指針発表会開催、毎月の全体ミーティングで各自の収益目標を明示、そのチェック

＆モチベーションのアップを取締役会で検討、修正（PDCAをまわす、実際に具体的にする）。（静岡、建築板金・建築・介護住宅改修）

○8月に急激に1社の受注が増加したため製造部としてどうすれば対応が可能になるか会議を行い、あまり負担が片寄らない対策が取れた。今いる人材でどこまで対応が可能か（各自に負担にならず）考える良い機会となった。（三重、醤油、各種調味液・たれ製造）

○7月に商品10％offのキャンペーンを実施。10月から技術料金値上げしたので、年始から使えるサービスチケットをお客様に差し上げている。（京都、美容室）

○SDGs関連商品の積極的なPR。HPを改良し、自社をよりアピールするとともに、取引先と情報の共有を図ることにより、お互いの関係性を強固にする。（大阪、流通・商業）

○出張相談会やセミナーの開催頻度を上げ、地域密着で潜在顧客の掘り起こしに注力している。受注案件の進捗状況を社内で共有し、業務の効率化を図っている。（熊本、登記手続代理、相続手続代行）

○クラウドファンディングを7月1日～8月31日まで目標1,500万円を設定して、結果として目標を大きく越える成果をあげることができました。これは地域の方の支援をいただいたからだと思います。今後の経営に対する自信を得ることができました。これからの時代は人材育成とDX革命と考えます。（岡山、医療業）

速 報

２０２３年７～９月期　DORオプション調査
DOR回答企業の「人材の状況（正規従業員）」について

2022 年 7 ～ 9 月期以降、人材不足感は強まっており、DOR の結果からも経営面においてさまざまな影響が出ていることが浮き彫りになっています。そこで、2023 年 7 ～ 9 月期では回答企業の人材の状況（正規従業員）について調査しました（有効回答数 818 件）。

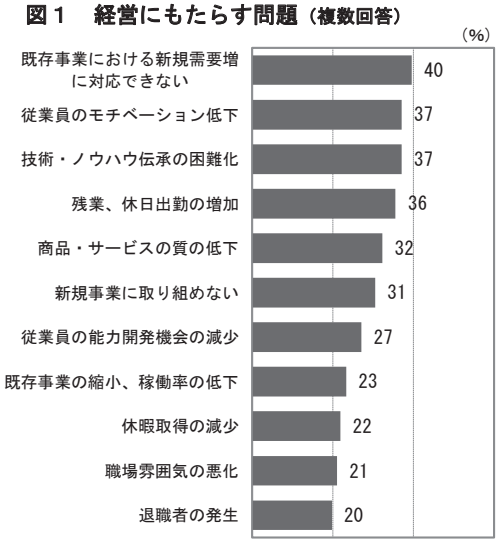
３分の２の企業で現在、将来にわたる人材不足と回答

企業における人材の状況をたずねたところ、「不足」が 33％、「現在は適正だが将来的には不足」が 34％と現在、将来を通して６割を超える企業で人材不足状態となっています。欠員率は「10 ～ 19％」（37％）、「20 ～ 39％」（33％）がボリュームゾーンでした。

人材不足による機会損失が最大の問題

人材不足が経営に与える問題として「既存事業における新規事業需要増に対応できない」（40％）、「従業員のモチベーション低下」、「技術･ノウハウ伝承の困難化」（いずれも 37％）、「残業、休日出勤の増加」（36％）、「商品･サービスの質の低下」（32％）を 3 割以上の企業で選択しています。DOR7 ～ 9 月期の自由回答でも「人材不足により新規受注をセーブする状態（東京、建設業）」「メカニック不足のため、仕事はあっても受入ができない（長野、サービス業）」など、深刻な影響も出ています。（図 1）

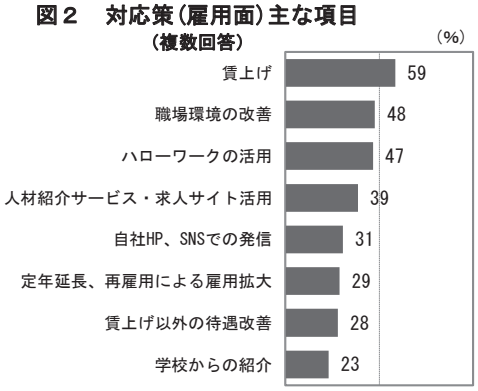
図１　経営にもたらす問題（複数回答）



雇用面での対策は「賃上げ」が６割

人材不足への対応策を雇用面と経営面に分けて聞いたところ、雇用面では「賃上げ」（59％）が最も多く、「職場環境の改善」（48％）、「ハローワークの活用」（47％）、「人材紹介サービス・求人サイト活用」（39％）、「自社 HP、SNS での発信」（31％）が上位 5 項目となりました。既存社員の待遇面を見直して安心して働ける環境づくりに取り組むとともに、さまざまな手段を活用して人材確保に尽力していることが推察されます。（図 2）

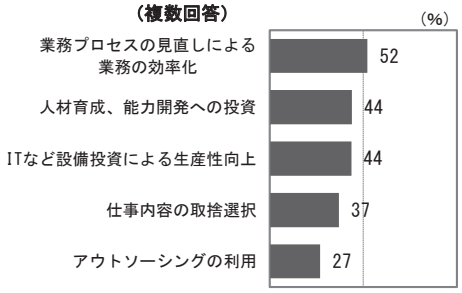
図２　対応策（雇用面）主な項目（複数回答）



経営面での対策は、業務効率化と人材への投資に注力

経営面では「業務プロセスの見直しによる業務の効率化」（52％）、「人材育成、能力開発への投資」、「IT など設備投資による生産性向上」（いずれも 44％）、「仕事内容の取捨選択」（37％）、「アウトソーシングの利用」（27％）を 2 割以上の企業が選択し、積極的な対応で乗り切ろうとする姿勢が感じられる結果となりました。（図 3）

図３　対応策（経営面）主な項目（複数回答）



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
梅村　仁	大阪経済大学経済学部教授
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	広島経済大学メディアビジネス学部教授
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	玉川大学経営学部教授
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

（2023 年 10 月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.147

2023 年 10 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。