

同友会景況調査報告(DOR)

(2024年1～3月期)

中小企業はマイナス圏に 賃上げにつながる価格形成を

【概要】

業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) (前年同期比) は $0 \rightarrow \Delta 1$ 、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は $2 \rightarrow \Delta 5$ 、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は $6 \rightarrow \Delta 1$ 、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は $\Delta 3 \rightarrow \Delta 5$ と、主要指標はすべてマイナス圏で悪化の傾向を示した。

業況判断 DI を業種別に見ると、建設業が $2 \rightarrow 4$ 、製造業が $\Delta 14 \rightarrow \Delta 13$ 、流通・商業が $6 \rightarrow \Delta 11$ 、サービス業が $9 \rightarrow 24$ と、流通・商業が悪化の原因となった。

次期 (2024 年 4～6 月期) は、業況判断 DI が $\Delta 1 \rightarrow 2$ 、業況水準 DI が $\Delta 5 \rightarrow \Delta 3$ 、売上高 DI が $\Delta 1 \rightarrow 8$ 、経常利益 DI が $\Delta 5 \rightarrow 3$ と、一転して好転を予測。業種別の次期業況判断 DI では、建設業が $4 \rightarrow 7$ 、製造業が $\Delta 13 \rightarrow \Delta 6$ 、流通・商業が $\Delta 11 \rightarrow \Delta 7$ 、サービス業が $24 \rightarrow 20$ と、サービス業以外は好転を予測。

下請構造は価格交渉力の弱い企業ほど不利だが、変化の兆しも。トヨタは 24 年 4 月から部品の仕入価格に労務費の上昇分を反映させる。どこまで取り組まれるか不明だが、自動車や電機関連で賃上げにつながる価格形成が取り組まれる。

会員の記述では震災に関わる記述がひかる。「震災で会社の一部破損した部分を修理、4 月に 2024 年度経営指針発表会を準備。4 月にある企業から突然内定をとり消された新卒者の面談を行い、内定を出して採用する予定 (富山、理・美容室等で使用される商材、器材の販売)」。

GDP は 2023 年 10～12 月期の改定値が年率換算で 0.4% 増と速報値 (0.4% 減) から上方修正した。しかし、個人消費は速報値の前期比 0.2% 減から 0.3% 減に引き下げ、3 四半期連続でマイナス成長となった。牽引役不在のなか、力強さに欠ける展開が予想される。

【調査要領】

- 調査時 2024 年 3 月 1～15 日
- 対象企業 中小企業家同友会会員
- 調査の方法 郵送により自計記入を求めた
- 回答企業数 2,310 社より 837 社の回答をえた (回答率 36.23%)
(建設業 142 社、製造業 242 社、流通・商業 264 社、サービス業 183 社)
- 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員 36.92 人
②臨時・パート・アルバイトの数 30.09 人

【DORの眼】

同床異夢のスタートアップ支援

駒澤大学 長山 宗広

国（岸田政権）は、2022年に「スタートアップ創出元年」を宣言し、スタートアップ政策を強力に押し進めています。同年、「スタートアップ育成5か年計画」を策定し、「5年後の2027年にスタートアップへの投資額を10倍にすること」、さらに将来においては「ユニコーン企業（時価総額1,000億円超の未上場企業）を100社創出し、スタートアップを10万社創出することにより、日本が世界有数のスタートアップの集積地になること」を目標に掲げました。これは、岸田政権が掲げる「新しい資本主義」の実現に向けた取り組みに位置付けられ、2022年および2023年の「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」にも示されました。産業界もこれに呼応し、日本経済団体連合会は「スタートアップ躍進ビジョン（2022年）」として、「5年後（2027年）までに、スタートアップの数を10倍（約10万社）へ、スタートアップへの年間投資額を10倍（約10兆円）へ、ユニコーン企業数を10倍（約100社）へ」という目標を掲げ、官民双方でのスタートアップ創出促進に向けた動きが高まっています。

さて、ここで問題となるのが「スタートアップ」の定義です。本来、数値目標を掲げるならば、支援対象となるスタートアップの定義を明確にしなければなりません。内閣官房の「スタートアップ育成5か年計画」に関する資料によれば、スタートアップとは、「起業・創業、新規開業」および「創業間もない企業」と広義に捉えています。そして、目標設定においては、「創業の「数」（新規開業数）のみではなく、創業したスタートアップの成長すなわち「規模の拡大」にも、同時に着目することが重要」としています。こうした広義のスタートアップの支援では、明らかに進路の異なる2つの目標を混同したものとなってしまいます。日本は、1990年代から現在までの約30年間、開業率（企業ベース）が3～5%程度と低く、開業率が廃業率を下回る状況が続いてきました。この開業率の低下・低水準の問題には複雑な要因が絡み合っていますが、その一因は「ベンチャー支援」と「創業支援」を混同した政策の失敗にある、と筆者はかねてより主張してきました。ハイリスク・ハイリターン型のベンチャービジネスの創業を「一般的な創業」と混同した支援政策を国が長らく展開してきた弊害は大きく、それが日本の「起業無関心者」層の多さ（国民の約7割）にも表れています。創業の「数」を増やしたいならば、起業家教育などによる創業機運の醸成や、フリーランスを含めた「小さな起業家（マイクロアントレプレナー）」への支援を自治体（市区町村）単位で展開する方が有効でしょう。

岸田政権が掲げた「スタートアップ」政策の中核には、米国シリコンバレーモデルへの憧れがあり、日本でもGAFAM（Google、Amazon、Facebook、Apple、Microsoft）のようなグローバル市場で覇権をとる巨大企業を輩出して、日本経済の成長エンジンにしたいという思いがあります。90年代の閉塞感があった日本経済において「ベンチャービジネス」に期待したものとの既視感があります。それならば、スタートアップは、ベンチャービジネスとほぼ同じ定義となりましょう。まずは、和製英語のベンチャービジネスをシリコンバレーモデル流のスタートアップと読み替えたとの理解でよいでしょう。もう少し詳しく言えば、スタートアップの方がベンチャービジネスに比べて、より革新的（イノベティブ）で、より成長スピードが速く急成長・急拡大すること、より早いステージでVC等からの投資を受けること、社会的課題を解決するソーシャルインパクトの大きさ、等々の違いがある程度との理解でよろしいでしょう。狭義のスタートアップの支援は「ベンチャー支援2.0」と捉え、それは国家主導または東京都など大規模自治体で進めるべき政策です。過去の失政を省みて、「（狭義の）スタートアップ支援」と「創業支援」の混同はもうやめてもらいたいところです。

中小企業はマイナス圏に 賃上げにつながる価格形成を 2024年1～3月期

[I] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
個人消費は3四半期連続でマイナス成長 大企業製造業も中小企業も景況感はマイナス転換 価格形成阻む下請構造	
〔概況〕	5
業況判断、業況水準ともに水面下へ 次期は業況判断DIはやや上昇、業況水準DIは今期並みの見通し	
〔売上高〕	8
売上高は水面下へ下落も次期見通しでは上昇	
〔経常利益〕	8
経常利益は前期よりわずかに下落。採算水準も下落。 次期の経常利益は、建設業と製造業で回復見通し	
[II] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
資金繰りはわずかに悪化 ～業種別では「製造業」、企業規模別では「20人未満」で悪化幅大 借入金利の上昇圧力やや弱まる～業種別では「建設業」、企業規模別では「20人未満」「100人以上」	
〔物価動向〕	11
仕入単価の上昇圧力はかなり緩和されるも、依然として強い圧力続く 売上・客単価はわずかに低下	
[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はともに減少	
〔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の3指標で減少 強い人材不足感が続く	
[IV] 設備投資	15
設備投資の今期実施割合は全業種で下降 設備投資目的は製造業で「能力増強」が大きく減少、人材不足・賃上げに対する防衛策へ 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 設備の不足感は二期連続で弱まる	
[V] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
主要指標が悪化、働き方改革関連法への対応急ぐ 総合工事業（官公需中心）の業況判断DIは再びマイナス圏に	
(b) 製造業	20
主要指標はわずかに悪化 化学・石油製品等、金属製品が悪化 危機感が強まる人材確保と資金繰り	
(c) 流通・商業	21
すべての主要指標でマイナス、水面下に下落、次期見通しも水面下 運輸業、卸売業、小売業の悪化が響く	
(d) サービス業	23
今期のサービス業は4業種で唯一の改善 人材不足が顕著に 対個人サービス業は大きく回復	
[VI] 経営上の問題点	25
「従業員の不足」が経営上の問題点の第1位に サービス業では「従業員の不足」の回答割合が50%に達する 従業員100人以上の規模では「人件費の上昇」が大幅に上昇	
[VII] 経営上の力点	28
どの業種も「人材確保」を重視 50人以上100人未満の「人材確保」が急上昇 業種別の動向	
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から	30
2024年1～3月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「事業継続対策」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 10～12 月期の改定値が年率換算で 0.4% 増と速報値（0.4% 減）から上方修正。ただし、個人消費は 3 四半期連続でマイナス成長となった。日銀短観は大企業製造業が 2 ポイント悪化してプラス 11 で、4 四半期ぶりの悪化に転じた。非製造業は高い水準に。中小企業は製造業も非製造業も下落に転じた。人材不足は深刻化している。

個人消費は 3 四半期連続でマイナス成長

2024 年 2 月 15 日、内閣府が発表した 2023 年 10～12 月期の国内総生産（GDP）速報値は、年率換算 0.4% 減を記録した。マイナス成長は 2 四半期連続。個人消費と設備投資を中心に内需が軒並み落ち込んだ。

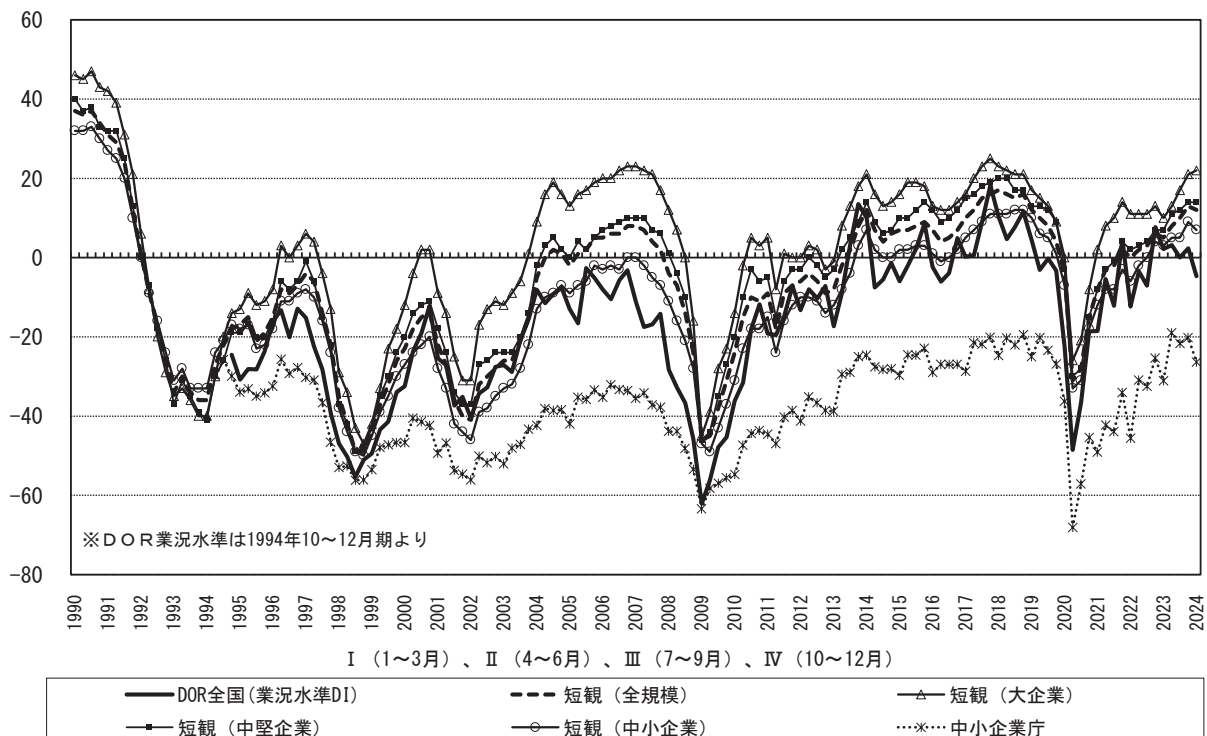
3 月 11 日、内閣府は 10～12 月期の国内総生産（GDP）を年率 0.4% 増に上方修正した。GDP の過半を占める個人消費は速報段階の前期比 0.2% 減から 0.3% 減に引き下げた。3 四半期連続でマイナス成長となった。設備投資の上振れがプラス成長への転換を牽引した。

大企業製造業も中小企業も景況感はマイナス転換

日銀が 4 月 1 日発表した 3 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 2 ポイント悪化してプラス 11 となった。4 四半期ぶりの悪化に転じた。大企業非製造業はプラス 34 と 2 ポイント改善し、1991 年 8 月以来の高い水準となった。

中小企業製造業の DI は 3 ポイント下落のマイナス 1 と、中小企業非製造業 DI は 1 ポイント下落の

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



プラス13と、下落に転じた。

価格形成阻む下請構造

公正取引委員会は2024年3月7日、日産自動車に対して下請け企業との取引で不当な減額を行っていたとして再発防止を求める勧告を出した。日産は完成車部品の製造委託先36社に、発注時に決めた金額から減額した。減額は2021年1月～23年4月に約30億円にのぼり、下請法違反にあたる。この話を聞いた時、さもありませんと受け止めた。しかも、日産だと言う。いかに多くの中小企業がほとんど名前も出ずに（出せずに）涙を飲んだことか。その一角にメスが入った形だ。

日本の自動車業界は完成車メーカーを頂点に「ケイレツ」と呼ぶ親密な部品会社が支える。例えば、トヨタの取引先は6次までで2万4000社、日産は1万社ほどにのぼると言われる。親企業×ケイレツ企業で計算すれば何万、何十万社にもなる。今回の勧告を機に、公正取引委員会や中小企業庁等はかなり本気になっていると言われる。「成長と分配の好循環の実現」は中小企業の賃上げがカギを握ると言われ、継続的な賃上げを妨げかねない企業間の不適切な取り引きにメスをいれる必要があったからだ。

行政の姿勢の転換のなか、親企業の変化の兆しも。トヨタは2024年4月～9月から部品の仕入価格に労務費の上昇分を反映させる。1次取引先に加え、2次以降の労務費も議論の対象にする。ホンダは24年3月期に毎年部品会社に求めている値下げ要請をしない方針とのこと。どこまで取り組まれるか不明だが、自動車や電機関連等で賃上げにつながる価格形成が取り組まれる模様だ。

DOR判定会議では、ある部品メーカーを視察した際、この部品メーカーが過去最高益を出したが、その理由にはこの会社の親企業の変化にあるらしいとの報告があった。願わくば、この一回に終わらず、継続的な賃上げにつなげて欲しいものである。

【概況】

今期の主要指標は、全体的に前期より悪化の傾向を示している。業況判断DIは0→△1と、わずかに1ポイントの下落ではあるが、その結果水面下に沈んでしまった。業況水準DIは2→△5、売上高DIも6→△1とどちらも大きく水面下へ下落した。経常利益DIは△3→△5とわずかな下落となったが、採算水準DIは35→29と下落した。次期は、業況判断DIは△1→2、業況水準DIは△5→△3とわずかに上昇、売上高DIは△1→8、経常利益DIは△5→3と、いずれも大きく上昇の見通しである。

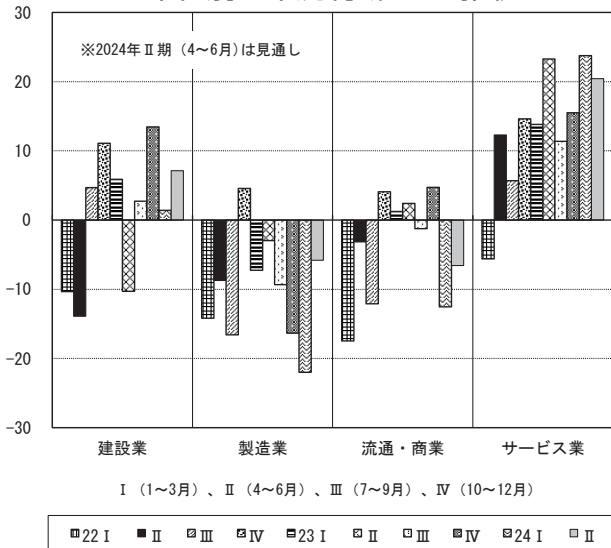
業況判断、業況水準ともに水面下へ

今期（2024年1～3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。

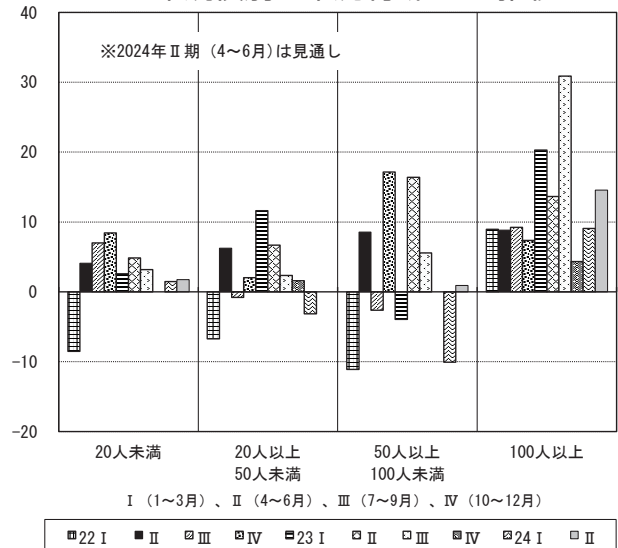
業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は0→△1と、1ポイントのわずかな下落となった。（1ポイントの上昇や下落は一般的には「横ばい」の範囲内の変化であるが、水面下へ下落したことを重く捉え、ここでは下落と表現する）。今期「好転」と回答した企業は27%→29%と前期よりわずかに増加。「悪化」は27%→30%と前期より増加。「横ばい」は46%→42%と前期より減少となった。

業種別では、業況判断DIは、建設業では2→4、製造業では△14→△13といずれも前期並み。流通・商業では6→△11へ大きく下落。サービス業では9→24へ大きく上昇した。このように今期の業況判断DIは、サービス業で大きく上昇し、流通・商業で大きく下落している。

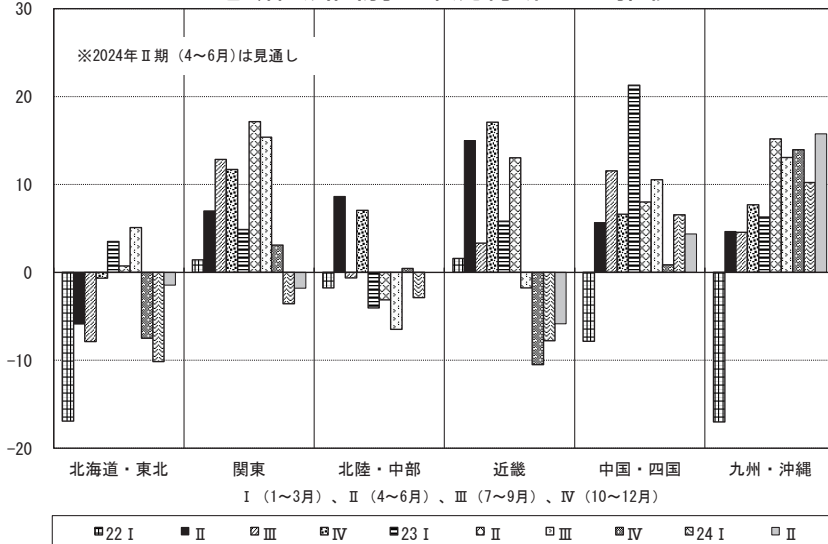
業種別 業況判断 DI の推移



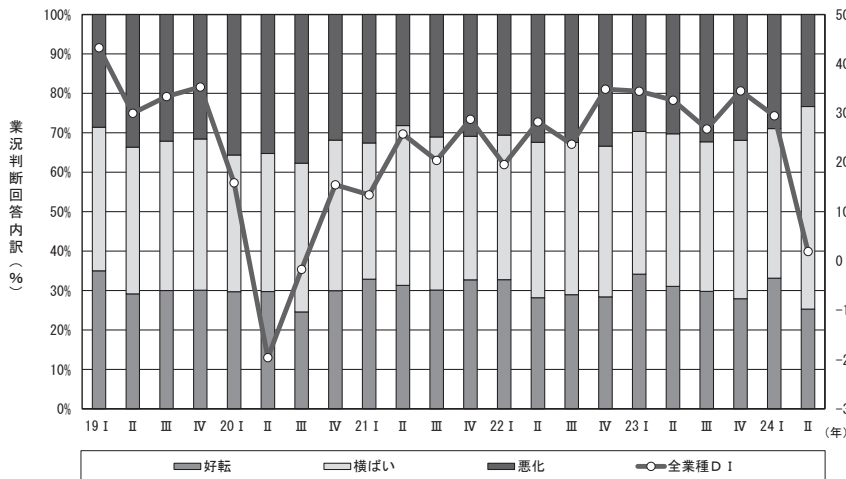
企業規模別 業況判断 DI の推移



地域経済圏別 業況判断 DI の推移



業況判断 DI (全業種) の推移 2024年Ⅱ期(4～6月)は見通し



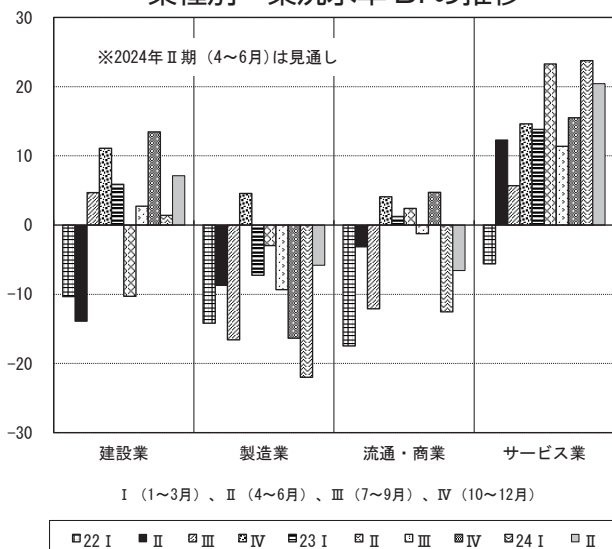
足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は 2→△5 と 7 ポイントの下落となり、再び水面下へ下落してしまった。

業種別では、業況水準 DI は建設業で 13→1、製造業では△16→△22、流通・商業では 5→△13 へといずれも下落した。一方、サービス業は 16→24 へ上昇となっている。このように業況水準 DI は、サービス業で上昇し、建設業、製造業、流通・商業で下落している。

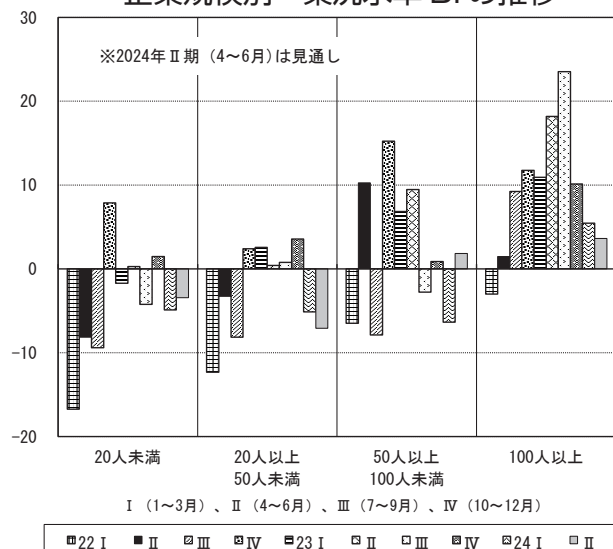
地域経済圏別では、業況判断 DI は、大都市圏では、近畿は△10→△8 とわずかな持ち直しもみられるが前期と同水準で、関東は 3→△4、北陸・中部は 0→△3 へ下落し、水面下に。地方圏では、北海道・東北が△7→△10、九州・沖縄が 14→10 へ下落となっている。中国・四国は 1→7 へ上昇した。

業況水準 DI は、大都市圏

業種別 業況水準 DI の推移



企業規模別 業況水準 DI の推移

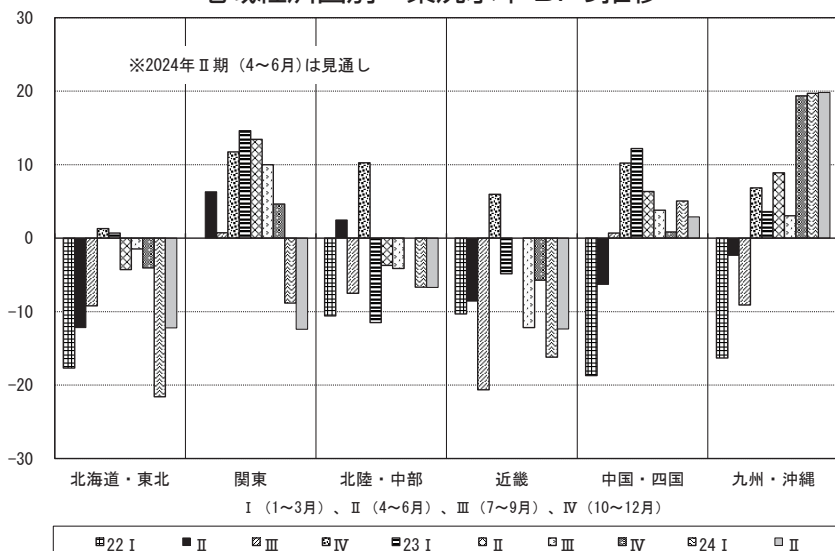


では、関東が5→△9、北陸・中部が0→△7、近畿が△6→△16とすべて下落し、水面下に落ち込んだ。地方圏では、北海道・東北が△4→△22へ下落、中国・四国が1→5へ上昇、九州・沖縄が19→20と横ばいと、それぞれ異なる動きとなっている。

企業規模別でみると、業況判断DIは、20人未満が0→1と横ばい。20人以上50人未満が2→△3、50人以上100人未満が0→△10といずれも下落。100人以上が4→9へ上昇となった。

企業規模別の業況水準DIは、20人未満が1→△5、20人以上50人未満が4→△5、50人以上100人未満が1→△6、100人以上が10→5とすべての企業規模で5ポイント以上の下落となった。

地域経済圏別 業況水準 DI の推移



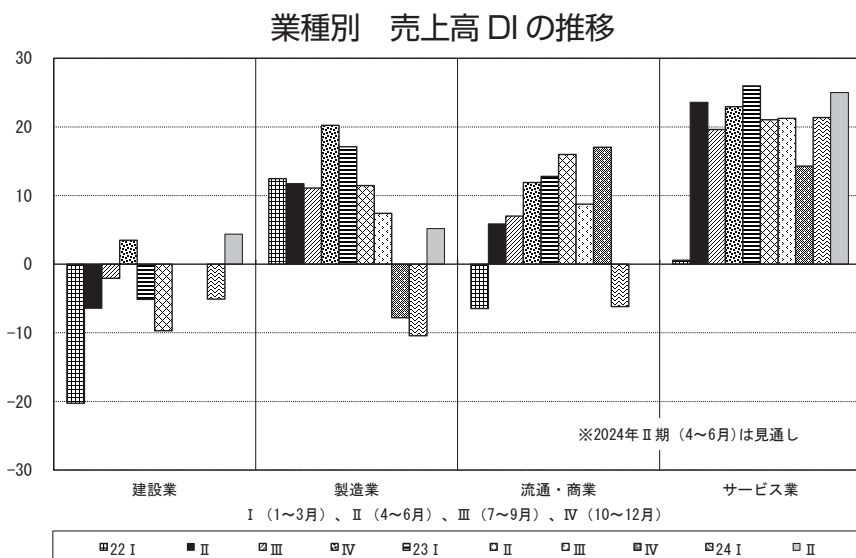
次期は業況判断DIはやや上昇、業況水準DIは今期並みの見通し

DORの次期（2024年4～6月期）の見通しはどうか。業況判断DIは△1→2、業況水準DIは△5→△3と、いずれも今期と同程度の見通しである。

業種別の業況判断DIは、建設業が4→7、製造業が△13→△6、流通・商業が△11→△7、サービス業が24→20とサービス業以外で好転の予想。業況水準DIは、建設業が1→4、製造業が△22→△15、流通・商業が△13→△14、サービス業が24→20となっており、サービス業以外は好転もしくは今期と同程度の見通しとなっている。

[売上高]

売上高は水面下へ下落も次期見通しでは上昇



今期の売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は、全業種では 6 → △ 1 と、7 ポイント下落し、水面下へ沈んでしまった。

業種別では、建設業が 0 → △ 5、流通・商業が 17 → △ 6 へ下落。製造業が △ 8 → △ 10 とほぼ横ばい、サービス業が 14 → 21 へ上昇となった。サービス業が上昇した一方で流通・商業の落ち込みは大きく、建設業、製造業でもマイナ

ス水準となった。

地域経済圏別では、大都市圏では、関東が 7 → 5、北陸・中部が 11 → 0、近畿が △ 4 → △ 5 で北陸・中部が大幅減となり、近畿はマイナス水準に留まっている。地方圏では北海道・東北が 0 → △ 12、中国・四国が 1 → △ 2、九州・沖縄が 17 → 7 へ悪化と、すべての地域で減少した。

企業規模別では、20 人未満が 2 → △ 4、20 人以上 50 人未満が 8 → △ 2、50 人以上 100 人未満が 10 → △ 2 と、いずれもマイナス水準に下落した。100 人以上は 26 → 25 と横ばいとなっている。2022 年 7～9 月期以降すべての企業規模でプラス水準だったが、今期 100 人以上以外はすべてマイナス水準となった。

売上高 DI の次期見通しは、全業種では、△ 1 → 8 と、今期より上昇の見通しである。業種別では、建設業が △ 5 → 4、製造業が △ 10 → 5、流通・商業が △ 6 → 0、サービス業が 21 → 25 で、4 業種全てで上昇、プラス水準となり持ち直す見通しとなっている。

[経常利益]

経常利益は前期よりわずかに下落。採算水準も下落。

経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は、全業種で △ 3 → △ 5 と 2 ポイントのわずかな下落となった。採算水準 DI (「黒字」－「赤字」割合) は全業種では 35 → 29 と、6 ポイントの下落となっている。

業種別の経常利益 DI では、サービス業が 4 → 17 と上昇した一方、建設業で △ 3 → △ 4 と横ばい、製造業が △ 13 → △ 18、流通・商業が 0 → △ 8 と下落した。サービス業を除く 3 業種でマイナス水準に落ち込んだ。なお、建設業では 2019 年 10～12 月期から 18 期連続でマイナス水準を推移し、厳しい状況が続いている。

採算水準 DI では、建設業が 35 → 28、製造業が 19 → 13、流通・商業が 46 → 34 へそれぞれ下落。下落した 3 業種では「やや赤字」、「赤字」の回答割合が増えている。一方、サービス業は 4 業種で唯一、38 → 44 と上昇した。

地域経済圏別の経常利益 DI では、大都市圏では、関東が △ 2 → △ 2 と横ばい。北陸・中部が △ 6 →

△11、近畿が△6→△10へ下落。地方圏では、北海道・東北が△8→△8、中国・四国が△5→△4と横ばい。九州・沖縄が11→8へ下落となり、近畿の落ち込みが目立つ。採算水準DIでも近畿(36→22)が大きく減少した。

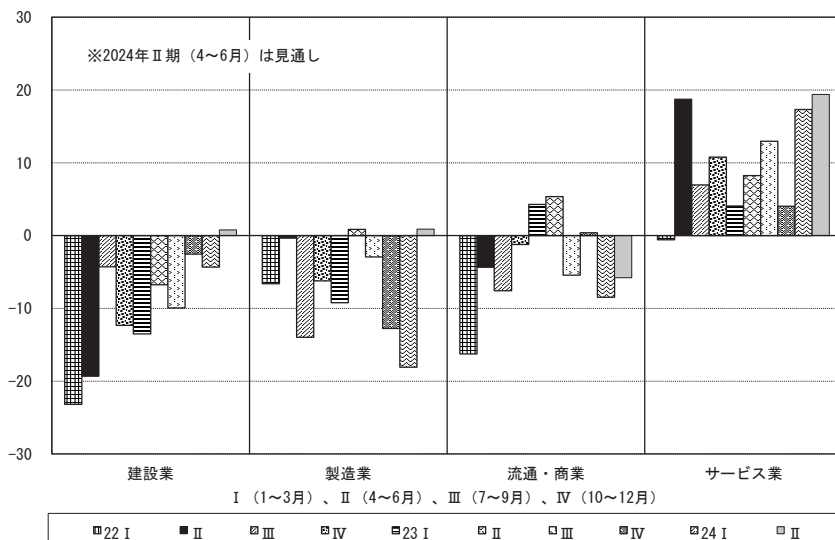
企業規模別の経常利益DIでは、20人未満が△6→△5と横ばい。20人以上50人未満が1→△6、50人以上100人未満が△2→△11へ下落。100人以上が1→15と大きく上昇となった。

次期の経常利益は、建設業と製造業で回復見通し

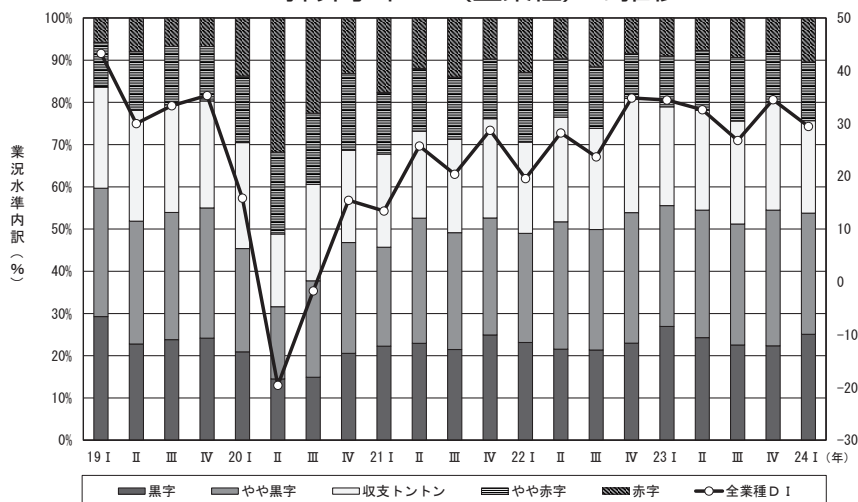
経常利益DIの次期は、全業種で△5→3と上昇見通しとなっている。

業種別では、建設業が△4→1、製造業が△18→1で上昇しプラス水準に持ち直すが、流通・商業は△8→△6、サービス業で17→19と横ばいの今期並みの見通しとなっている。

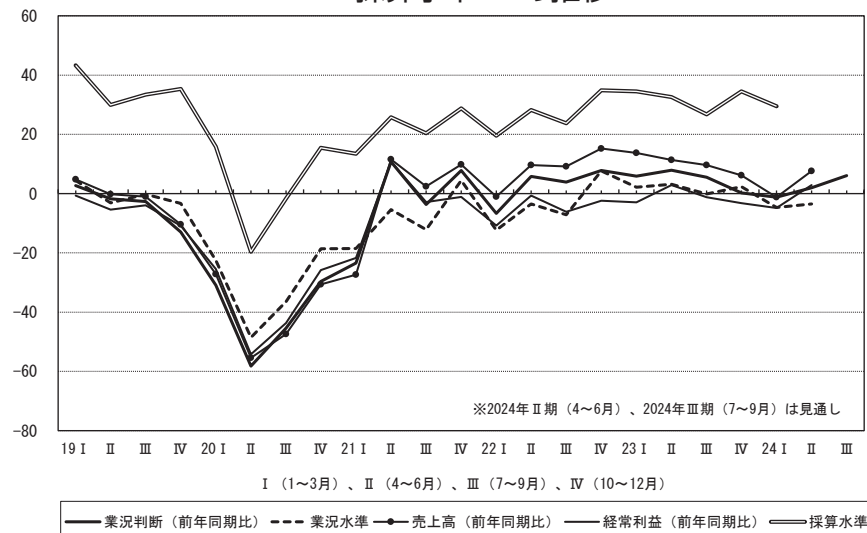
業種別 経常利益DIの推移



採算水準DI(全業種)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

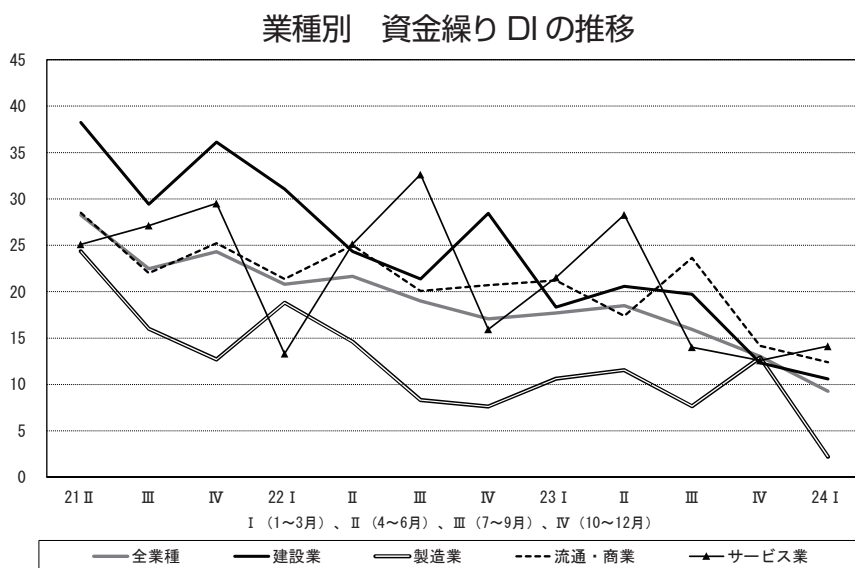


〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融動向〕

資金繰りはわずかに悪化し、DI 値はコロナ禍前以来の 1 桁台となった。なかでも 20 人未満の企業では 4 年ぶりに窮屈超過に転じたことが注目される。資金調達環境では、約 1 年にわたる継続的な金利上昇圧力は弱まったものの、依然として金利上昇が続く。金融政策の転換の影響はまだ現れていないが、今後の金利動向には細心の注意を払う必要がある。

資金繰りはわずかに悪化 ～業種別では「製造業」、企業規模別では「20 人未満」で悪化幅大



今期の資金繰り DI (「余裕」－「窮屈」割合) は 13 → 9 となり、わずかに余裕超過幅が縮小した。

業種別にみると、製造業 (13 → 2) の資金繰り余裕感がかなり大きく失われたことが特筆される。そのほか、建設業 (12 → 11)、流通・商業 (14 → 12)、サービス業 (13 → 14) は前期並みの水準で推移しており、製造業の悪化が目立つ結果となった。

地域経済圏別では、北陸・中部 (13 → 7)、近畿 (17 → 9) 中国・四国 (20 → 8) において資金繰り余裕感が大きく失われている。対照的に九州・沖縄 (8 → 14) では大幅に資金繰りが改善した。

企業規模別では、20 人未満 (3 → △4) の資金繰りが 4 年ぶりに窮屈超過に転じたことが注目される。50 人以上 100 人未満 (19 → 10)、100 人以上 (31 → 23) の余裕感もかなり失われたが、20 人以上 50 人未満 (20 → 28) だけが余裕感が大幅に増す結果となった。

借入金利の上昇圧力やや弱まる ～業種別では「建設業」、企業規模別では「20 人未満」「100 人以上」

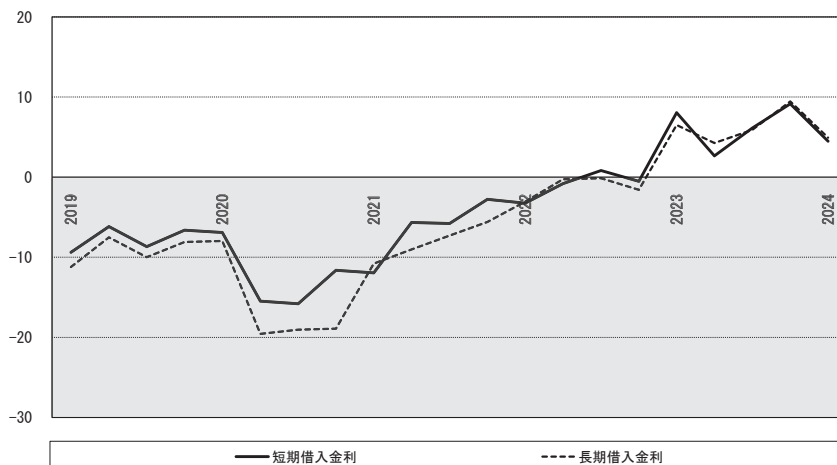
短期資金の借入金利 DI (「上昇」－「低下」割合、前期比) はわずかに弱まって 9 → 5 となった。業種別にみると、建設業 (11 → 3)、流通・商業 (10 → 3)、サービス業 (4 → 1) で上昇圧力が大幅に弱まった。企業規模別では、20 人未満 (8 → 2)、100 人以上 (14 → 7) の上昇圧力が弱まっている。

また、長期資金の借入金利 DI (「上昇」－「低下」割合、前期比) もわずかに上昇圧力が弱まった。業種別では、建設業 (12 → 2)、サービス業 (10 → 3) でこの傾向が強い。企業規模別では、20 人未満 (7 → △1) が約 1 年ぶりに下落に転じたこと、かなり強い金利上昇圧力を受けていた 100 人以上 (24 → 8) の圧力がかなり緩和したことが注目される。

金利上昇圧力の高まりに伴って資金の借入難度 DI (「困難」－「容易」割合) も「容易さ」を失う傾向が続いてきたが、今期では、短期資金、長期資金ともわずかに借入難度の「容易さ」が増した。

借入金の有無（「有り」の割合）は前期から0.4%ポイント減少して79.1%となった。借入金の増減DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期資金（△14→△5）の減少超過幅が縮小している。業種別では製造業が約3年ぶりに増加超過に転じたのをはじめ、各業種とも大幅に減少超過幅の縮小がみられた。一方、長期資金については、わずかに減少幅が拡大する結果となった。

短期・長期資金 借入金利 DI の推移



回答期日の関係で、今回の調査には3月の金融政策決定会合とそれに伴う金融機関の行動はほとんど織り込まれていない。金融政策の転換が直ちに悪影響を及ぼす可能性は低いとはいえ、この時期に改めて自社の財務環境を見直しておくことが求められる。

【物価動向】

仕入単価の上昇圧力はかなり緩和されたものの、引き続き強い上昇圧力が続く。他方で、売上・客単価の上昇テンポは前回の見通しよりも緩やかなものにとどまり、両者の格差はわずかに縮小した。次期は、仕入単価の上昇圧力がさらに弱まる一方、売上・客単価の低下はわずかなものにとどまるとの見方が強く、価格面での収益環境は改善されるとみられる。

仕入単価の上昇圧力はかなり緩和されるも、依然として強い圧力続く

仕入単価の上昇圧力はかなり緩和され、仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は72→65となった。とはいえ依然として仕入価格には高い上昇圧力がかかっている。

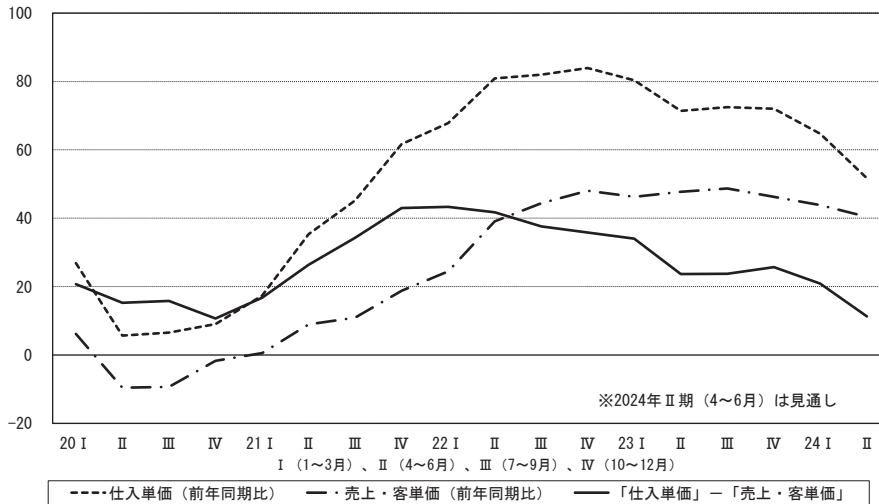
業種別では、製造業（72→60）の上昇超過幅の縮小がもっとも大きく、サービス業（68→60）、流通・商業（69→65）がこれに続いた。建設業は前期同様の水準（81→78）が続いた。地域経済圏別では、関東（71→61）、北陸・中部（73→63）、近畿（70→62）、中国・四国（76→67）など各地で大幅に仕入単価の上昇圧力が弱まった。また、企業規模別では50人以上100人未満（68→57）、20人未満（73→65）でこの傾向が強かった。

売上・客単価はわずかに低下

売上・客単価の上昇圧力は前期から引き続きわずかに鈍り、売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は46→44となった。

業種別にみると、製造業（43→38）、流通・商業（49→44）で売上・客単価の上昇圧力が弱まる一方、サービス業（41→44）ではわずかに上昇がみられる。地域経済圏別では、北海道・東北（50→44）、関東（48→43）と近畿（47→41）で売上・客単価の上昇圧力が弱まった。また企業規模別では、100人以

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



上（55→51）をはじめ、各企業規模において売上・客単価の上昇テンポの鈍化がみられる。

仕入単価の根強い上昇は多くの中小企業の経営課題であり続けているが、上昇圧力は次第に弱まりつつある。他方で、売上・客単価は前期における見通しよりも下落幅が小さいものになった。これをもって価格転嫁が進んでいると判断すること

とはできないが、両単価の縮小は価格面からいって収益にプラスの材料であることに間違いはない。仕入単価の次期見通しはさらに大幅に上昇テンポを落とす一方、売上・客単価の低下はわずかなものにとどまり、両差の差はさらに縮小するとの見方が強い。引き続き、販売価格の維持・上昇、価格の転嫁への取り組みが求められる。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

【生産性】

一人当たり売上高 DI（6→0）、一人当たり付加価値 DI（△1→△3）はともに減少した。業種別では唯一サービス業のみ増加しているが、ほとんどの地域、企業規模で減少傾向となっている。一人当たり売上高 DI は5期連続、一人当たり付加価値 DI は3期連続の減少となっており、採算面への影響が懸念される。

一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI はともに減少

生産性を示す指標の一人当たり売上高 DI と一人当たり付加価値 DI（ともに「増加」-「減少」割合）は、前期からそれぞれ6→0、△1→△3と減少した。

一人当たり売上高 DI を業種別にみると、建設業（6→△5）と流通・商業（12→△3）は大きく減少しマイナス側に転じ、製造業（△6→△11）もさらに減少したが、サービス業（18→21）は唯一増加と、業種によって異なる動きが見られた。

地域経済圏別では全地域で減少してマイナス側に落ち込んでいるが、関東（15→9）と九州・沖縄（20→14）はプラス側を維持している。企業規模別では、20人未満（2→△2）、20人以上50人未満（5→△1）、50人以上100人未満（14→1）、100人以上（28→15）と全規模で減少した。

一人当たり付加価値 DI の業種別でも同様の傾向がみられた。建設業（1→△12）、流通・商業（3→△2）でマイナス側に転じ、製造業（△15→△13）はわずかに増加したもののマイナス側に留まっている。

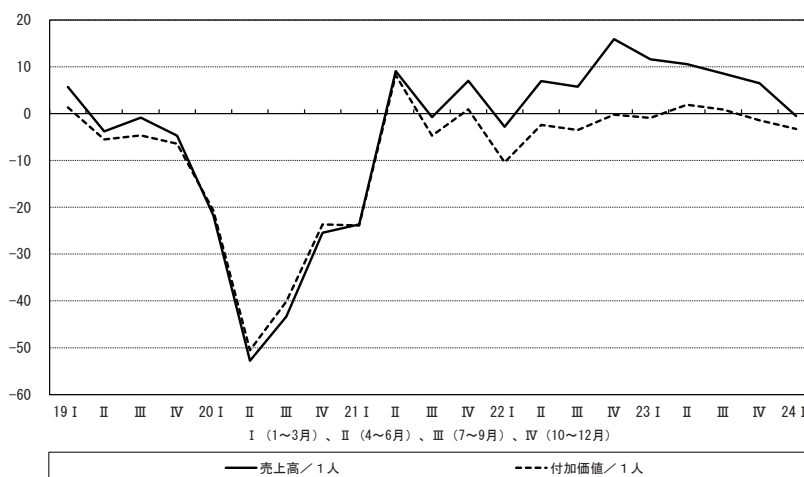
地域経済圏別では一人当たり売上高 DI とは異なる動きがみられた。北陸・中部（△9→0）、近畿（△

11 → △ 6) で減少度が緩和されたことが特筆される。企業規模別では、20人未満 (△ 3 → △ 3) と50人以上100人未満 (△ 4 → △ 6) は前期と同水準、20人以上50人未満 (0 → △ 4) は落ち込み、ともにマイナス圏に沈んでいる。100人以上 (6 → 4) も減少したがプラス側を維持した。

近年の急激な価格上昇の影響もあり、2021年以降一人当たり売上高DIと一人当たり

付加価値DIの増加幅の乖離が見られたが、徐々にその動きも緩和されてきている。前期から仕入単価DIの上昇圧力が大幅に緩和されたことに加え、価格転嫁も一定程度進んできたことの現れと推察される。しかしながら、一人当たり売上高DIは5期連続、一人当たり付加価値DIは3期連続の減少となっていることから、採算面においては依然厳しい状況が続いている。

一人当たり売上高DI及び一人当たり付加価値DI



【雇用】

今期は正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DI、所定外労働時間DIの3指標で減少し、特に製造業で減少した。人手の過不足感DIもコロナ禍前の水準に戻り、強い不足感が続いている。賃上げに耐えうる企業体質強化のために尽力している会員企業のコメントも多くみられた。

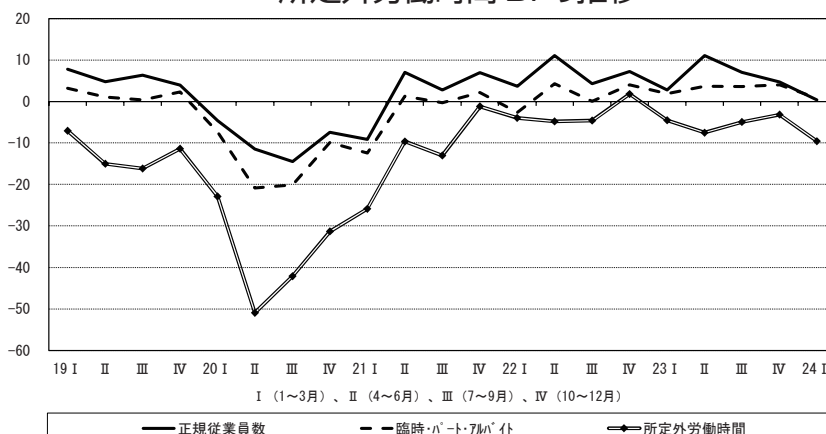
正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DI、所定外労働時間DIの3指標で減少

正規従業員数DI (「増加」－「減少」割合) は、2023年4～6月期からの1年で11 → 7 → 5 → 0と増加傾向が弱まっている。業種別でも、建設業 (4 → 0)、製造業 (0 → △ 4)、流通・商業 (2 → △ 1)、サービス業 (16 → 9) と全体的に減少しており、中でも製造業と流通・商業は減少超過となった。

地域経済圏別では九州・沖縄 (15 → △ 3) で18ポイントの大幅減となったが、北陸・中部 (6 → 10) で増加した。企業規模別にみると、20人未満 (4 → 0)、20人以上50人未満 (0 → △ 2)、50人以上100人未満 (17 → 9)、100人以上 (7 → 2) と規模に関係なく減少しているが、従業員50人未満の規模で減少超過となった。

臨時・パート・アルバイト

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の推移



数 DI（「増加」－「減少」割合）は 2023 年 4～6 月期から 4→4→4→1 と大きな動きはないが、今期で減少した。業種別では建設業（1→△2）、製造業（1→△4）、サービス業（12→4）で減少、流通・商業（3→6）は唯一増加した。企業規模別では、20 人未満（5→3）、50 人以上 100 人未満（△1→△1）、100 人以上（7→6）はほぼ前期並み、20 人以上 50 人未満（3→△2）で減少して減少超過となった。

所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）は 2023 年 1～3 月期以降、5 期連続でマイナス側を推移している（△5→△7→△5→△3→△10）。今期は全業種で減少しているが、特に製造業（△6→△17）の 11 ポイント減が目立った。企業規模別でも全規模で減少しているが、20 人以上 50 人未満（△1→△13）で 12 ポイントの大幅減となった。

なお、地域経済圏別においてはほとんどの地域で臨時・パート・アルバイト数 DI、所定外労働時間 DI が減少している。

強い人材不足感が続く

人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は前期から△44 で変わらず、強い不足感が続いている。業種別にみると、今期はサービス業（△49→△65）で最も強い不足感を示した。建設業（△67→△60）はわずかに不足感が弱まったものの依然高水準にある。

地域経済圏別では、九州・沖縄（△63→△62）で唯一 2 期連続△60 台に達しており、非常に強い不足感が続いている。企業規模別では、20 人未満は（△39→△44）で不足感を強め、50 人以上 100 人未満（△46→△45）はほぼ横ばい、20 人以上 50 人未満（△49→△44）と 100 人以上（△59→△51）は若干緩んだ。100 人以上規模については、この 1 年で不足感が緩和されている（2023 年 1～3 月期から：△63→△68→△62→△59→51）。今期は特に企業規模による不足感の差が縮まった（20→7）。

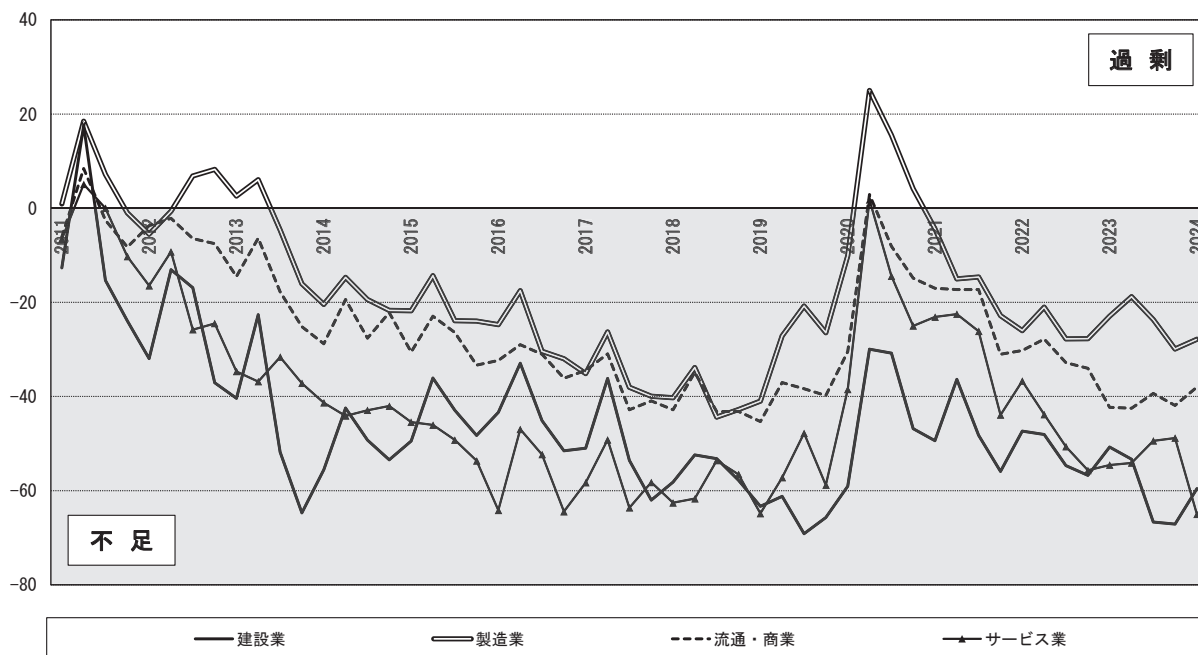
各企業において採用活動や人材教育の充実に積極的に取り組まれていることが、「経営上の努力」で寄せられたコメントからうかがうことができる。

「働き方改革の推進、時間外労働の上限規制への取り組み（北海道、建築一式工事）」、「3 月からの新しい期の指針策定。人材確保のため休日を増やしたが、粗利を確保するために何をどうするのか話し合って決めた。時間当たり付加価値を KPI として追いかけるが、トヨタグループの例を出して行きすぎた効率化は本位ではないと伝えた（愛知、工業用プラスチック製品の製造）」、「事業所内最低賃金を前倒して上げる事で 190 万円の業務改善助成金を活用する事が出来た。8 月までに新たな圧搾機を導入し、機能性の高い醸造調味液の生産能力を UP させると共にこれまでかかっていた生産における課題が解決するので楽しみ（三重、醤油・各種調味液・たれ類製造）」。

2023 年は地域別最低賃金が大きく上昇し、今年の春闘でも昨年に引き続き、大手企業が約 30 年ぶりの賃上げに踏み切ったことは報道などでも取り上げられ、多くの人の関心が寄せられている。中小製造業の労働組合を中心に組織している産業別労働組合「ものづくり産業労働組合（JAM）」では、2024 年 3 月末時点の賃上げ率が 4.12%と発表された。さらに、初任給の引き上げの動きが大手企業を中心に加速しており、今後、中小企業の採用活動に甚大な影響が出てくることが予測される。人材獲得のために中小企業が対応すべきことは山積している。

労務費の上昇は価格転嫁ではなく生産性の向上を通じて吸収すべきという風潮であったが、公正取引の観点から捉えていくことも重要である。実際に、「デンソーは社内に価格転嫁などの専門部署を設置した」、「トヨタは 2024 年 4～9 月から部品の仕入れ価格に労務費の上昇分を反映させる」（「価格転嫁阻む下請け構造自動車・運輸で遅れ相互依存がデフレの温床」『日本経済新聞』2024 年 3 月 8 日付）、「下請け業者への納入代金を発注後に減額した下請法違反問題を受け、日産自動車が、賃上げを行った

業種別 人手の過不足感 DI の推移



企業の法人税を減額する「賃上げ促進税制」を利用する資格を失ったことがわかった。日産はこれまで同税制を利用しており、違反問題が収益面にも悪影響を及ぼす可能性がある。」（「下請法違反の日産、「賃上げ税優遇」の適用除外…最低1年で収益面に悪影響の可能性」『読売新聞』2024年4月6日付）のように、取引慣行是正の機運が高まる兆しがみられている。

ただし、賃金上昇を視野に体質強化をしていくならば、価格転嫁ではなく価格形成ができる交渉力とそれを担保する土台づくりと並行して、取引慣行是正への取り組みを進めていくことが肝要である。

〔Ⅳ〕 設備投資

今期の設備投資実施割合は前期で見込んでいた計画割合を下回った。全業種、全規模で下降し、地域経済圏別でも北陸・中部を除くすべての地域で下降した。設備の過不足感は二期連続で不足感が弱まった。「金利のある世界」に踏み出しても、それが設備投資に大きな影響をもたらす状況に至らないなか、「物価と賃金の好循環」は本当に持続可能かどうか、今後の動向を注視したい。

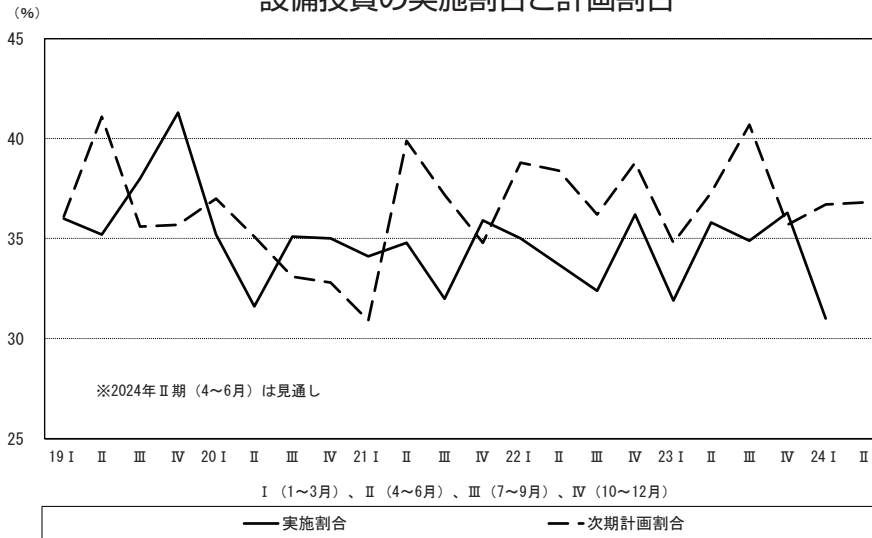
設備投資の今期実施割合は全業種で下降

今期の設備投資実施割合は36.3%→31.0%と下降した。前期における次期計画割合（36.7%）に対しては5.7ポイント下回った。

業種別では、建設業は34.6%→27.5%、製造業は37.8%→33.8%、流通・商業は37.0%→30.6%、サービス業は34.5%→29.5%と全業種で下降した。前期の次期計画割合とのギャップは、建設業では△8.8ポイント、製造業では△4.7ポイント、流通・商業では△5.0ポイント、サービス業では△5.9ポイントと全業種で予測を下回った。

実施方法をみると、従来と変わらず「現物購入」が69.5%と最多であった。次いで、「現物とリース

設備投資の実施割合と計画割合



の両方」が14.6%、「リース」が11.8%と続く。

実施内容をみると、従来と変わらず「機器設備」が56.6%と最多であった。次いで、「自動車等運搬手段」が26.9%となり、「情報化設備」の23.3%を抜いて再び逆転し2位に浮上した。その次に、「事業所・店舗・倉庫」(17.3%)が挙げられた。

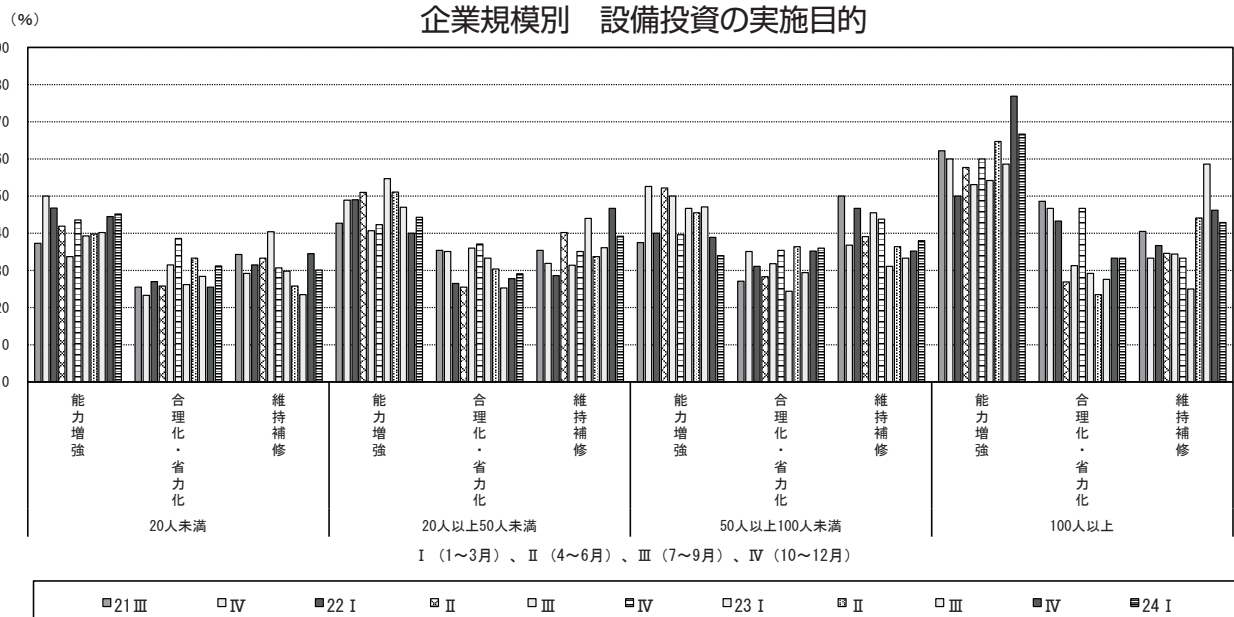
次期投資計画割合(36.8%)は今期実績

(31.0%)を上回ることが予測されている。なお、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27.5%→31.9%、製造業33.8%→40.7%、流通・商業30.6%→36.9%、サービス業29.5%→34.4%)。構造的な人材不足に対しては、賃上げはもちろんのこと、DX・情報化の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。こうしたなか次期においては、設備投資実施状況は上向くとの見通しが示された。

設備投資目的は製造業で「能力増強」が大きく減少、人材不足・賃上げに対する防衛策へ

設備投資の実施目的をみると、今期も「能力増強」(46.6%→44.1%)が最多。次いで、「維持補修」(39.6%→35.9%)、「合理化・省力化」(28.5%→31.4%)となった。以下、「新製品・製品高度化」(13.4%→17.1%)、その他(8.4%→8.6%)、研究開発(3.7%→4.1%)と続いた。業種別でみると、「能力増強」については製造業(45.6%→36.4%)で大きく減少、「維持補修」については流通・商業(52.0%

企業規模別 設備投資の実施目的



→ 40.8%) で大きく減少した。

「経営上の努力」の記述においては、今期においても人材不足と賃上げに関する記述が散見された。年末・年度末という区切りもあろうが、「中堅社員の退社（岡山、サービス業）」というような人材流失に関する記述が散見され、賃上げムーブメントによる労働市場の流動化と、それに伴う人材獲得競争と人材不足の深刻化が見受けられた。ただ、この問題には、「中途採用の募集（京都、建設業）」、「外国人を含めた人材確保（愛知、金物卸及び工事）」、「社員満足度の追求（岡山、サービス業）」など、既にあらゆる策を講じているものの限界があり解決が難しい。

また、この3月には、「物価と賃上げの好循環」という環境が整ってきたことを踏まえ、日銀がマイナス金利政策解除で17年ぶりの利上げを実施し、「金利のある世界」へと踏み出した。ただ、こうしたシナリオに乗れない中小企業は、無理な賃上げに対する防衛策を講じることとなる。たとえば、それは、「時間外労働の削減、人件費を除いた経費の削減（岡山、オゾン関連商品の研究、開発など）」、「賃上げ分の価格転嫁の準備（大阪、金属熱処理・塗装加工）」、「仕入れ単価の値下げ要請（愛知、食品包装資材販売製造）」、「人事評価制度の導入（岐阜、看板サイン類の製造販売）」、「無駄なコストの削減（東京、広告物、販促物の企画制作及び運営）」といった記述に見てとれる。もちろん、「生産性向上に寄与する設備の導入、付加価値を上げて賃上げに耐えうる強い経営を目指す（埼玉、調剤薬局）」といったような積極的な対策・方針をとるケースもあるが、今期はそうした記述が少ない。

計画なし理由は「当面は修理で切り抜ける」が最多

設備投資実施割合 31.0%ということは、69.0%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43.4%と最も高かった（前期比1.0ポイント増加）。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25.6%（前期比1.4ポイント減少）と続く。それに次いで、「自業界の先行き不透明」が15.8%（前期比3.1ポイント増加）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、北陸・中部（35.8%→37.1%）を除く、すべての地域（北海道・東北 33.3%→24.4%、関東 36.7%→32.4%、近畿 36.9%→27.9%、四国・中国 41.7%→27.6%、九州・沖縄 34.7%→33.3%）で下降した。

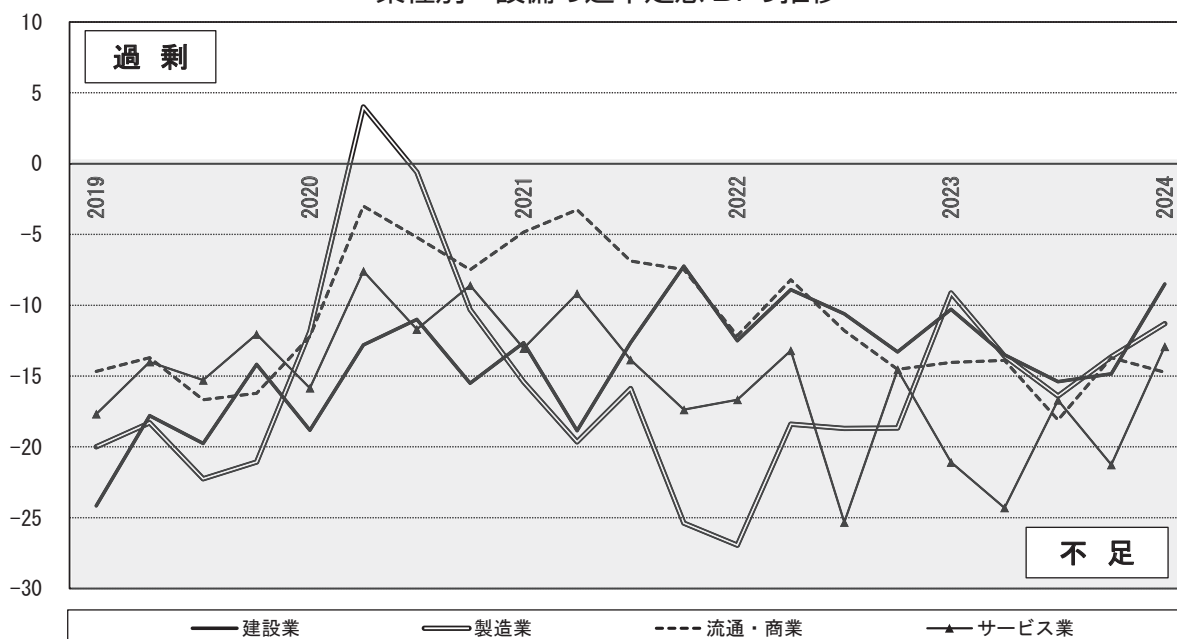
企業規模別では、規模が大きくなるに応じて設備投資の実施割合が高くなる傾向にある（20人未満 24.2%、50人未満 33.6%、100人未満 46.3%、100人以上 38.9%）が、今期は100人未満の方が100人以上よりも実施割合が高くなった。今期は、すべての規模で下降（20人未満 3.3ポイント減、50人未満 3.8ポイント減、100人未満 5.5ポイント減、100人以上 20.2ポイント減）しており、特に100人以上の上位規模層における減少割合の大きさが特徴的である。

設備の不足感は二期連続で弱まる

設備の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、二期連続で不足感が弱まった（△17→△15→△12）。業種別では、流通・商業（△14→△15）を除き、建設業（△15→△9）、製造業（△14→△11）、サービス業（△21→△13）の全業種において不足感が前期に比べて弱まった。

地域経済圏別では、北海道・東北（△14→△14）を除く、すべての地域において不足感が前期に比べて弱まった（関東△16→△13、北陸・中部△12→△6、近畿△17→△12、中国・四国△17→△13、九州・沖縄△21→△20）。なお、15期連続で、設備の過不足感 DI がプラス（過剰側）の地域は

業種別 設備の過不足感 DI の推移



一つもない。

企業規模別では、100人以上 ($\Delta 10 \rightarrow \Delta 13$) を除く、すべての規模において不足感が前期に比べて弱まった (20人未満 $\Delta 16 \rightarrow \Delta 11$ 、50人未満 $\Delta 15 \rightarrow \Delta 13$ 、100人未満 $\Delta 19 \rightarrow \Delta 15$)。なお、14期連続で、全ての規模においてマイナス (不足側) となった。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

主要指標が全体的に悪化し、なかでも業況水準 DI は 12 ポイントの大幅な下落となった。時間外労働の罰則付き上限規制への対応として適正な人材の確保や生産性の向上が経営課題となっているが依然として厳しい状況が続いている。

主要指標が悪化、働き方改革関連法への対応急ぐ

業況判断 DI は 2 \rightarrow 4 に上昇したが、業況水準は 13 \rightarrow 1 と大幅な下落となった。売上高 DI は 0 \rightarrow Δ 5 に落ち込み、経常利益 DI も Δ 3 \rightarrow Δ 4 とわずかに低下した。採算水準 DI も 35 \rightarrow 28 に低下した。

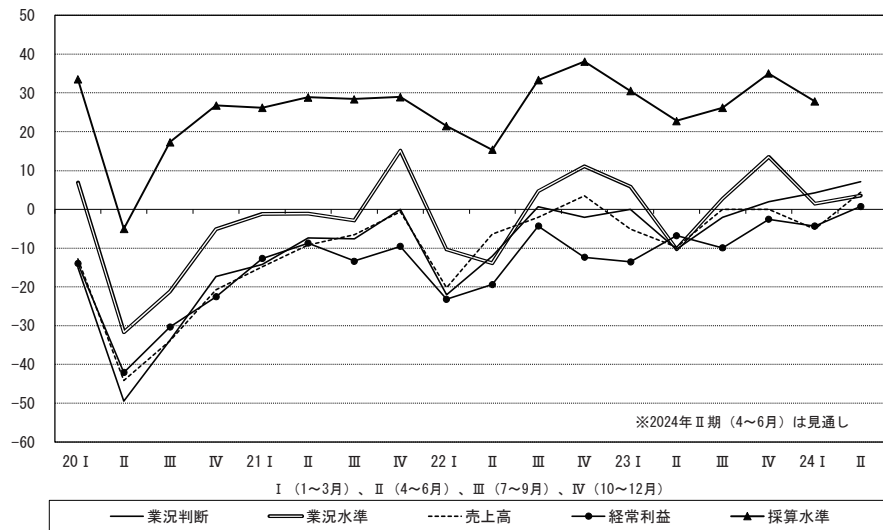
建設業では、2024年4月から時間外労働の罰則付き上限規制が適用され、適正な人材の確保や生産性の向上などが経営課題となっている。2022年10～12月期に実施されたDORオプション調査では、働き方改革関連法への対応が進んでいる状況が明らかにされたが、経営上の努力について記入する自由回答欄では「4月から始まる『2024年問題』対策として、DXの導入 (広島、建設業)」といった対応を急ぐコメントも散見された。人手の過不足感 DI は Δ 67 \rightarrow Δ 60 と不足感が緩和したが依然として高止まりしており、経営上の問題点では「従業員の不足」が第1位に浮上した。経営上の力点も「人材確保」が前回に引き続き第1位となっている。生産性を示す指標では、一人当たり売上高 DI が 6 \rightarrow Δ 5 と 11 ポイントの低下、一人当たり付加価値も 1 \rightarrow Δ 12 と 13 ポイントと大きく低下しており、いずれもマイ

ナス圏に転じている。

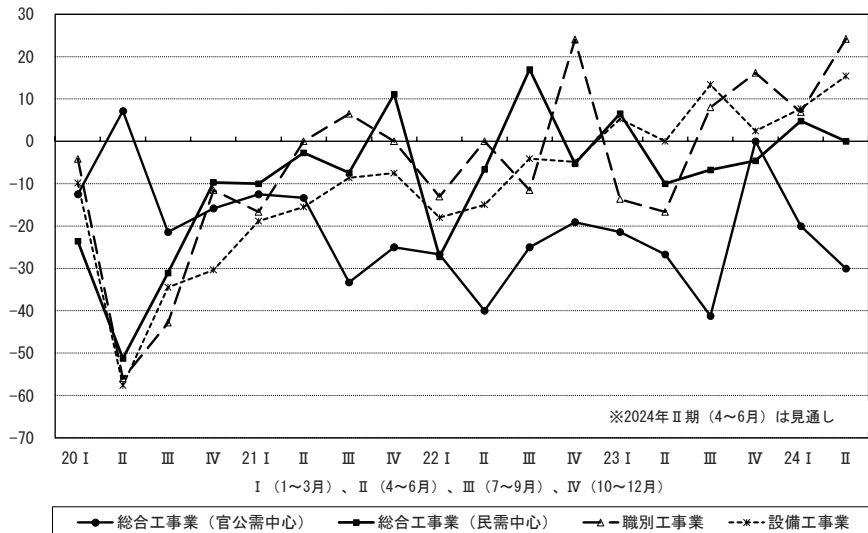
経営上の問題点の第2位は「仕入単価の上昇」となっており前回の第1位から後退した。仕入単価DIは81→78に下降し、次期見通しも68となっているが楽観視できる状況には至っていない。次いで第3位は「熟練技術者の確保難」となっており、「社員教育」が経営上の力点の第3位に浮上している。2024年4月から技術検定制度の受験資格要件が緩和されるのに合わせ、「資格取得に向けて勉強会を続けた結果、7名の社員が国家資格（一級）を取得（大分、管工事業）」できたという「社員教育」の成果についての報告も見られた。

主要指標の次期見通しは、業況判断DIが7、業況水準DIが4、売上高DIが4、経常利益DIが1となっている。

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



建設業4業種 業況判断DIの推移



総合工事業（官公需中心）の業況判断DIは再びマイナス圏に

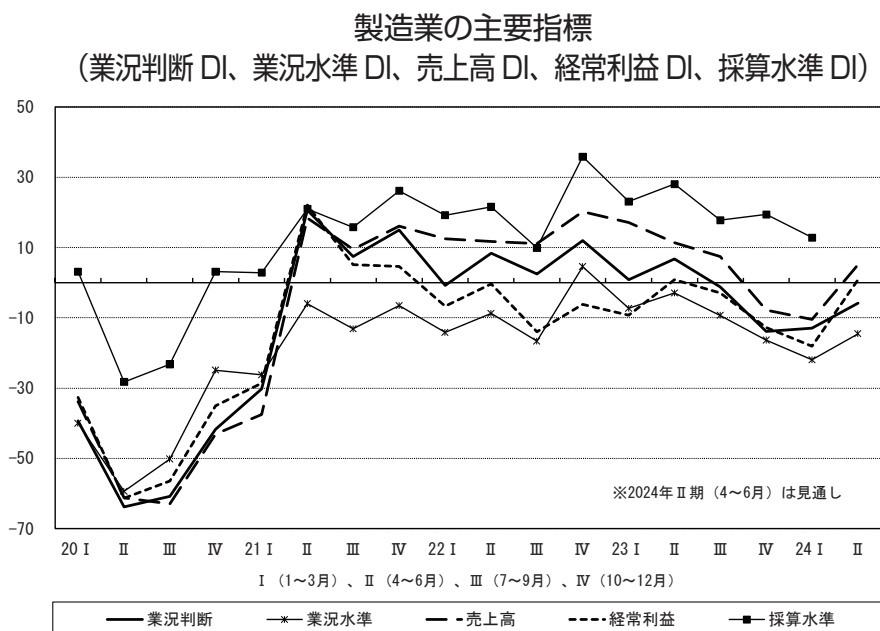
総合工事業（官公需中心）は0→△20と再びマイナス圏に転じた。総合工事業（民需中心）は△5→5と10ポイントの大幅な好転となった。職別工事業は16→7と9ポイントの大幅な悪化となった。設備工事業は2→8と6ポイントの好転となった。

次期見通しは、総合工事業（官公需中心）が△30とさらに悪化することが見込まれており、総合工事業（民需中心）が0、職別工事業が24、設備工事業が15となっている。

(b) 製造業

製造業の今期の主要指標はわずかに悪化した。業種別にみると、とりわけ化学・石油製品等製造業、金属製品製造業が悪化した。停滞する需要への対応、人材確保、財務体質の強化などが課題として認識された。

主要指標はわずかに悪化



製造業の主要指標は、業況判断 DI を除き、わずかに悪化した。業況判断 DI が $\Delta 14 \rightarrow \Delta 13$ 、売上高 DI が $\Delta 8 \rightarrow \Delta 10$ 、経常利益 DI が $\Delta 13 \rightarrow \Delta 18$ 、業況水準 DI が $\Delta 16 \rightarrow \Delta 22$ 、採算水準 DI が $19 \rightarrow 13$ と推移した。

今期の各指標は、前期に立てていた見通しよりもわずかに悪化しており、今期は予想以上に悪かった。今期、顕著に悪化した指標としては、売上高（前期比）が $4 \rightarrow \Delta 25$ 、経常利益（前期比）

が $1 \rightarrow \Delta 26$ が挙げられる。主要指標の悪化の要因の1つとして、売上高の減少が挙げられる。一部の自動車メーカーが国の認証取得をめぐって出荷を停止したことも影響したと考えられる。中同協が2024年1月15日から25日にかけて実施した「ダイハツ工業の品質不正問題に対する緊急影響アンケート」(調査対象企業数26,352社、回答企業数1,779社)によれば、製造業の回答企業の約24%が自社に「影響がある」あるいは「多少影響がある」と回答しており、「出荷停止・予約キャンセルによる売上減や損失」が出てくること懸念されていた。

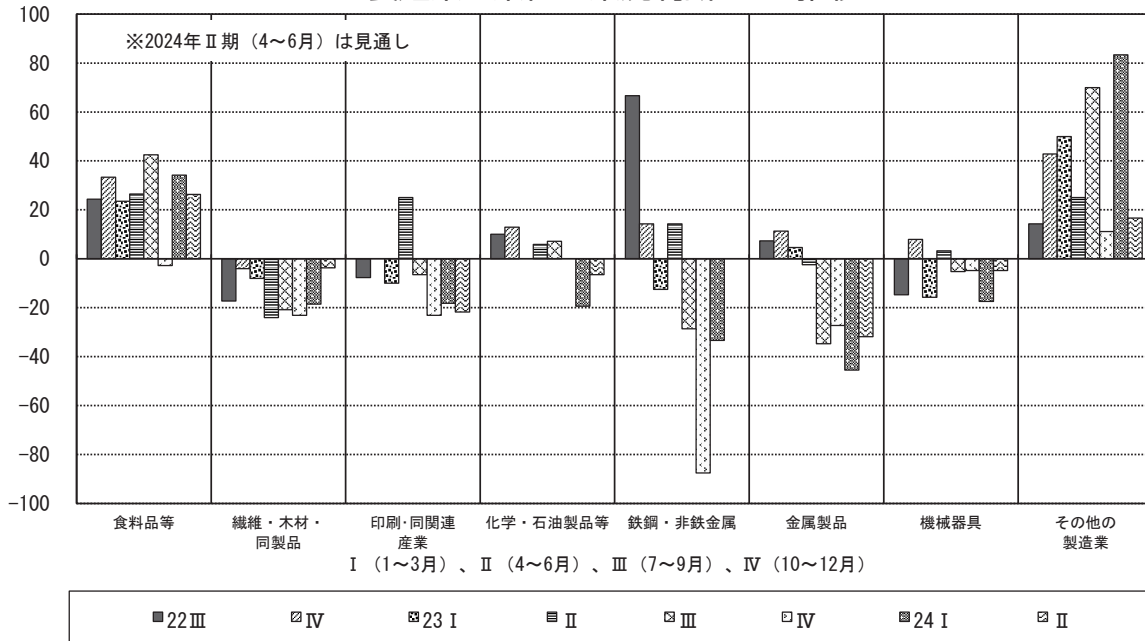
次期の主要指標は、おおむね好転する見通しである。とりわけ、売上高 DI と経常利益 DI はマイナス水準からプラス水準へ転換する見通しである。

化学・石油製品等、金属製品が悪化

業況判断 DI を業種別にみると、前期に大幅に悪化した食料品等製造業 ($\Delta 3 \rightarrow 34$)、鉄鋼・非鉄金属製造業 ($\Delta 88 \rightarrow \Delta 33$)、その他の製造業 ($11 \rightarrow 83$) が回復した。ただし、鉄鋼・非鉄金属製造業、その他の製造業は回答企業数が少ないため、慎重な評価が求められる。

今期に大きく悪化した業種としては、化学・石油製品等製造業 ($0 \rightarrow \Delta 19$)、金属製品製造業 ($\Delta 27 \rightarrow \Delta 45$) が挙げられる。採算（経常利益）が悪化した企業を対象にその理由を尋ねた項目をみると、最も多かった項目は、前期に続き、売上数量・客数の減少 ($77\% \rightarrow 85\%$) であった。続いて多かった項目は、原材料費・商品仕入額の増加 ($53\% \rightarrow 51\%$) であった。

製造業8業種 業況判断 DI の推移



危機感が強まる人材確保と資金繰り

経営上の問題点として増加した回答は、民間需要の停滞（35% → 40%）、人件費の増加（38% → 40%）、従業員の不足（27% → 31%）、熟練技術者の確保難（19% → 21%）、販売先からの値下げ要請（3% → 6%）、仕入先からの値上げ要請（10% → 13%）であった。製造業は、需要が停滞し、人材を確保するのが困難な経営環境にある。厳しい状況にあるが、業務改善助成金を活用して、最低賃金を引き上げ、新たな設備の投資によって生産上の課題を解決するような会員企業（三重県、醤油・各種調味液・たれ類製造）もいた。

経営上の力点として増加の幅が多かった回答は、人材確保（32% → 39%）、財務体質強化（17% → 21%）であった。製造業の財務体質については、資金繰りDIも13 → 2へと悪化し、2020年以降で二番目に低かった（最も低かったのは新型コロナウイルスによる影響が出た2020年1～3月期の△6）。

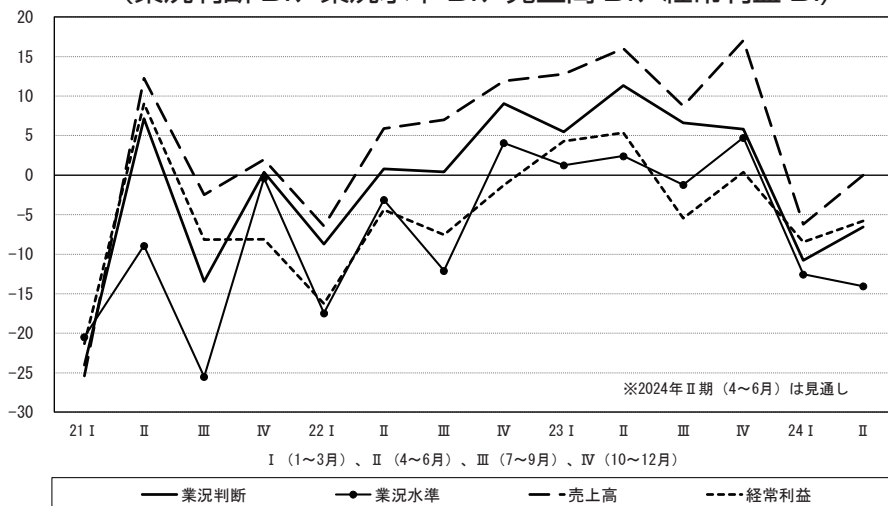
(c) 流通・商業

2024年1～3月期の流通・商業はすべての主要指標で悪化し、マイナス水準に落ち込んだ。次期も改善見込みの指標もあるが、いずれも水面下に留まり厳しい状態が続く。仕入単価DIの上昇圧力の緩和傾向で価格競争の激化も意識されている。流通・商業5業種では運輸業、卸売業、小売業の悪化が響いた。

すべての主要指標でマイナス、水面下に下落、次期見通しも水面下

2024年1～3月期の流通・商業は、4業種の中で最も大きく悪化した。業況判断DIは6 → △11、業況水準DIは5 → △13、売上高DIは17 → △6、経常利益DIは0 → △8とすべての主要指標で悪化し、マイナス水準に落ち込んだ。採算水準DIも46 → 34と12ポイントの下落となり、黒字割合を落としている。次期は業況判断DIが△11 → △7、業況水準DIが△13 → △14、売上高DIが△6 → 0、経常利益DIが△8 → △6と若干の改善が見られる指標もあるが、いずれも水面下に留まり厳しい状態が

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)



続く。

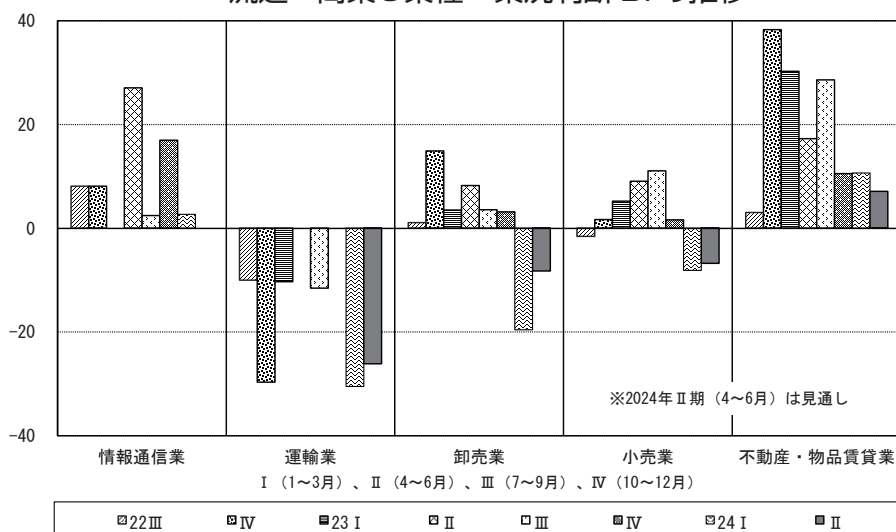
仕入単価DIは69→65、売上・客単価DIは49→44と下降した。次期は仕入単価DIが65→49、売上・客単価DIが44→41といずれもさらなる下降を予測する。仕入単価DIの見通しが16ポイントの大幅減がどう経営判断に影響するかは注目すべき点である。ただし、経営上の問題点においても「仕入単

価の上昇」は4割の企業で指摘され、「同業者相互の価格競争の激化」が23%→28%と5ポイント上昇している。多くの企業で悩みながらも価格設定への意識が高まっていることが示されているのではないかと。経営上の力点では「付加価値の増大」(56%→61%)、「新規受注の確保」(55%→58%)の割合が上昇した。

運輸業、卸売業、小売業の悪化が響く

流通・商業5業種別にみた今期の業況判断DIは、運輸業、卸売業、小売業の悪化が流通・商業の悪化に響いた。各業種によって悪化した指標が異なるのが今期の特徴といえる。主要指標を中心にみていくと、運輸業では2024年問題への危機感もあり、業況水準DIが3→△30と足元の景況感が著しく損なわれており、次期も△39とさらなる悪化を予測している。卸売業は流通・商業5業種の中でも全般的に悪化がみられ、業況判断DI(3→△20)、売上高DI(17→△12)、経常利益DI(3→△10)の3指標で大きく下落しマイナス水準に落ち込んだ。小売業は業況水準DI(11→△13)、売上高DI(17→△11)、採算水準DI(55→29)で悪化した。小売業は仕入単価DI(62→72)が唯一上昇しており、他業種で進んだ価格転嫁の影響が上昇圧力となって及んだ可能性もある。

流通・商業5業種 業況判断DIの推移



一方、情報通信業は主要指標での大きな悪化はみられず、採算水準DIで26→43と黒字化傾向をみせ、不動産・物品賃貸業も経常利益DI(△5→0)、採算水準DI(60→62)で改善している。

今期、日経平均が4万円を突破し、春闘では大企業は軒並み5%以上の賃上げ回答、新入社員の初任給が25万円超えと

勢いを感じる報道もなされているが、中小企業においては向かい風の様相を示している。インボイス対応や2024年問題、ゼロゼロ融資の返済など、経営課題は山積しており、明るい景況感を持ちづらくとも影響していることは否めない。しかし、環境の厳しさを言い訳に留まる訳にはいかない。「2024年物流問題の研究と対策（大阪、運輸業）」、「従業員確保のため求人に入力した。資格取得の支援（岡山、タクシー、貸切バス、訪問介護）」など、各企業において積極的な取り組みが展開されている。

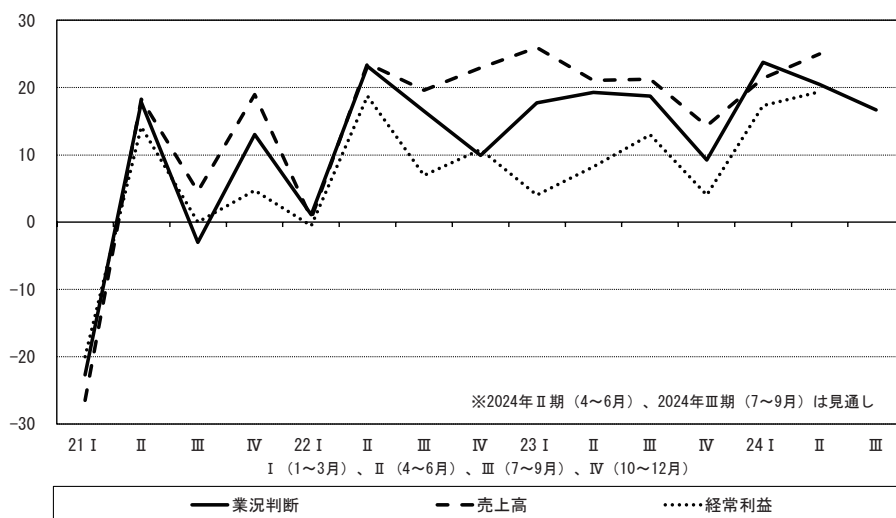
(d) サービス業

サービス業の主要指標は大幅に回復し、4業種で唯一の二桁台の数値を示した。3カテゴリー別では対個人サービス業の大幅改善が牽引役となったが、対事業所サービス業だけは悪化している。コロナ禍以降の経済活動活発化の影響を受け、サービス業の景況感は比較的良好であるが、一方で人材不足感も高まっている。経営上の問題点でも「従業員の不足」が過半数の企業で指摘されている。

今期のサービス業は4業種で唯一の改善

サービス業は今期、業況判断DI (9 → 24)、業況水準DI (16 → 24)、売上高DI (14 → 21)、経常利益DI (4 → 17) と主要指標は大きく改善した。次期は業況判断DI (24 → 20)、業況水準DI (24 → 20) でやや減速するが、売上高DI (21 → 25)、経常利益DI (17 → 19) とさらなる改善見通しとなっている。プラス水準で二桁にあるのは唯一サービス業だけである。

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)



一人当たり売上高DI(18 → 21)、一人当たり付加価値DI(9 → 16)といずれも生産性を示す指標は増加、価格面でも仕入単価DI(68 → 60)は下降したのに対して売上・客単価DI(41 → 44)は上昇した。こういった要素が重なり、採算水準DIも38 → 44と黒字化が進んだ。他の3業種で黒字割合が下降しているのとは対照的な動きとなった。

人材に関してはどうか。正規従業者数DI (16 → 9)、臨時・パート・アルバイトDI (12 → 4) と減少し、人手の過不足感DIは△49 → △65と16ポイントも不足感を強めた。所定外労働時間DI(8 → 1)も7ポイント減少している。

人材不足が顕著に

続いてサービス業に関するより細かな指標を見ていく。今期の設備投資実施割合(35% → 30%)は減少した。「機器設備」(61% → 61%)、「情報化設備」(34% → 29%)、「事務所・店舗・倉庫」(27% → 22%)、「自動車等運搬手段」(17% → 18%)が主に投資されている。投資実施目的は「能力増強」(54%

→ 57%)、「新製品・製品高度化」(13%→16%)、「合理化・省力化」(32%→33%)、「研究開発」(0%→4%)、「維持補修」(39%→37%)。「維持補修」以外は増加している。

「経営上の問題点」上位5項目は、「従業員の不足」(48%→53%)、「人件費の増加」(50%→48%)、「仕入単価の上昇」(37%→30%)、「民間需要の停滞」(22%→19%)、「熟練技術者の確保難」(17%→19%)。「仕入単価の上昇」、「民間需要の停滞」の割合は減少し、経営状況を圧迫している要因は緩和している反面、人材に関する課題が顕著となっており、特に「従業員の不足」について、割合の数値が高くなっている。

一方、「経営上の力点」の上位5つの項目は「人材確保」(54%→58%)、「付加価値の増大」(51%→54%)、「新規受注(顧客)の確保」(46%→48%)、「社員教育」(43%→39%)、「新規事業の展開」(22%→21%)の順になっている。「従業員の不足」によって「人材確保」に力点を置く企業が多くなっており、採用活動の在り方が問われている。「経営上の努力」のコメントにも「人材確保」という言葉が多く見受けられた。例えば、「人材確保の強化(山形、警備業、ビルメンテナンス業、保育)」、「中途採用の募集、人材確保(京都、建設業)」といった声がある。

対個人サービス業は大きく回復

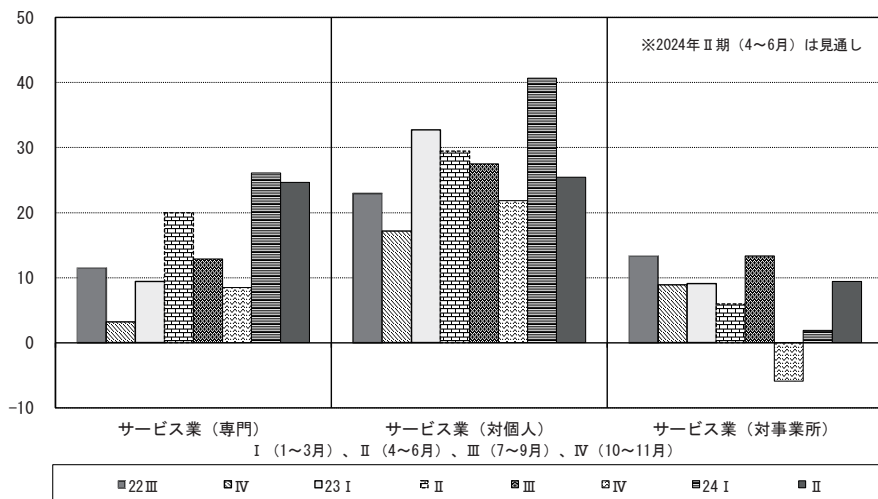
サービス業の3カテゴリーの動きでは、専門サービス業と対個人サービス業で大幅に改善したのに対して、対事業所サービス業は悪化している点が今期の特徴といえる。

主要指標の推移をみると、業況判断DIは専門サービス業が8→26、対個人サービス業は22→41、対事業所サービス業は△6→2といずれも大きく改善した。業況水準DIは専門サービス業が20→30、対個人サービス業は11→32と業況判断DIと同様大きく改善しているが、対事業所サービス業は16→6で悪化した。売上高DIでも専門サービス業が12→22、対個人サービス業が14→31と改善したのに対し、対事業所サービス業は18→10と悪化した。経常利益DIは専門サービス業で3→16、対個人サービス業で6→26、対事業所サービス業で2→8と全カテゴリーで改善している。以上、主要指標を見ていくと、対個人サービス業が軒並み20ポイント前後の大幅改善となっていることが、サービス業の好調を牽引していることが分かる。

次期は、業況判断DIは専門サービス業が26→25、対個人サービス業は41→25、対事業所サービス業は2→9で、業況水準DIでは専門サービス業が30→23、対個人サービス業は32→27、対事業

所サービス業は6→9となっている。売上高DIでは専門サービス業が22→33、対個人サービス業が31→28、対事業所サービス業が10→12、経常利益DIは専門サービス業が16→27、対個人サービス業が26→16、対事業所サービス業が8→12と、今期悪化した対事業所サービス業が次期ではやや持ち

サービス業3カテゴリー 業況判断DIの推移



直す見通しとなっている。

また、人手の過不足感 DI は、3 カテゴリーすべてで不足感を強め、いずれも△60 台の強い不足感となっているが、今期は特に専門サービス業（△41 → △62）、対事業所サービス業（△33 → △64）での不足感の強烈な高まりが、サービス業全体の不足感の高まりを裏付ける形となった。

日本では昨年5月から新型コロナウイルス感染症が5類に移行し、コロナ禍前のような経済活動に戻りインバウンド需要も回復するなど、人の動きが活発化したことで、対個人サービス業を中心に景況感が大きく上昇してきた。一方で、需要対応のための人材不足のジレンマに悩まされ、生産性向上とともに人材確保が大きな経営課題となっている。

〔VI〕 経営上の問題点

経営上の問題点は「従業員の不足」が「仕入単価の上昇」の回答割合を上回る結果となった。特に建設業とサービス業では、「従業員の不足」が深刻になっている。ただし、「仕入単価の上昇」も依然として高い水準で推移しており、価格転嫁などの対応が求められている。

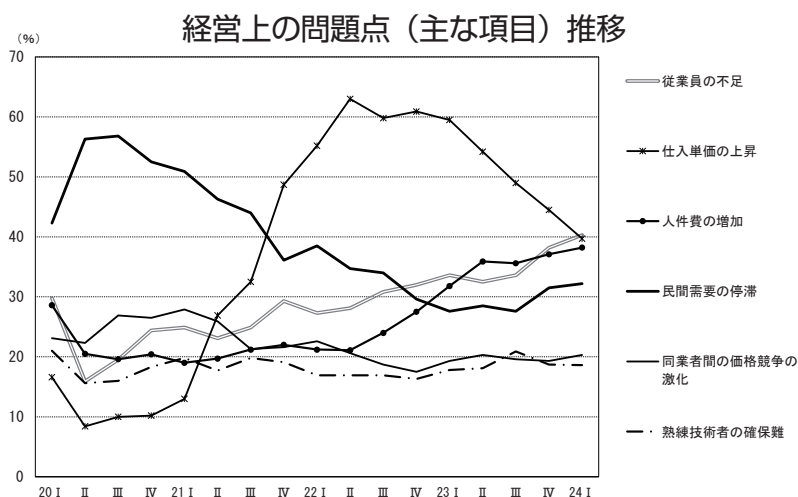
「従業員の不足」が経営上の問題点の第1位に

経営上の問題点は、2021年10～12月期以降、9期にわたって第1位を占めてきた「仕入単価の上昇」が45% → 40%に低下して第2位に後退した。ただし、「仕入単価が上昇している。同業他社との価格競争になるので、上昇分を転嫁できない。（岡山、土木建築資材卸）」といった意見も寄せられており、決して仕入単価の上昇が解消したわけではない。

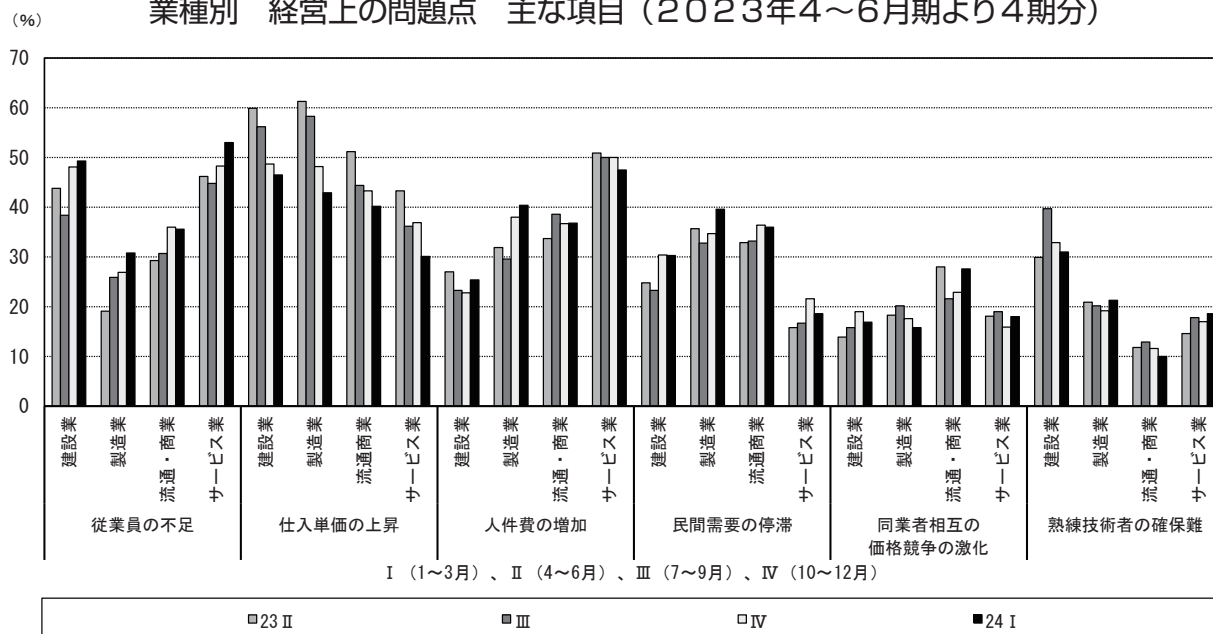
「仕入単価の上昇」を0.6ポイント上回って第1位になったのは、「従業員の不足」である。「従業員の不足」は、コロナの感染拡大がはじまった2020年4～6月期には16%に落ち込んだものの、その後はゆるやかに上昇が続いて、今期は40%に達した。人材不足は会員企業の経営に深刻な影響をもたらしているが、さまざまな対応も図られている。例えば、「従業員不足で1店舗閉店することにした。規模を小さくしても力を集中していく（京都、美容室）」や「人材不足のため多能工化を実施し、残業時間を抑え、失注しないようにした（広島、製造業）」といった意見が聞かれる。

人材不足とともに「人件費の増加」も上昇傾向が続いており、今期は37% → 38%となった。人材確保のためにベースアップを実施した会員企業も少なくない。今期も「ベースアップの決定（岡山、サービス業）」といったように、ベースアップに言及した意見があった。

第4位の「民間需要の停滞」は32%と前期と変わらず、第5位の「同業者相互の価格競争の激化」は19% → 20%と前期並みの水準で



業種別 経営上の問題点 主な項目（2023年4～6月期より4期分）



推移した。

サービス業では「従業員の不足」の回答割合が50%に達する

業種別では、建設業とサービス業では「従業員の不足」が第1位となり、製造業と流通・商業では「仕入単価の上昇」が第1位となった。ただし、建設業もサービス業も「仕入単価の上昇」は依然として高い水準を示している。

建設業では、「従業員の不足」が48%→49%と高止まりの状況が続き、「仕入単価の上昇」は49%→47%と若干低下した。「熟練技術者の確保難」も33%→31%とわずかに低下した。「民間需要の停滞」は30%と前期と同じ水準となった。

製造業では、「仕入単価の上昇」が48%→43%に低下した。「人件費の増加」は38%→40%とほぼ横ばいであったが、「民間需要の停滞」は35%→40%、「従業員の不足」は27%→31%にそれぞれ上昇した。「民間需要の停滞」の回答割合は、4業種のなかで製造業がもっとも高くなっている。

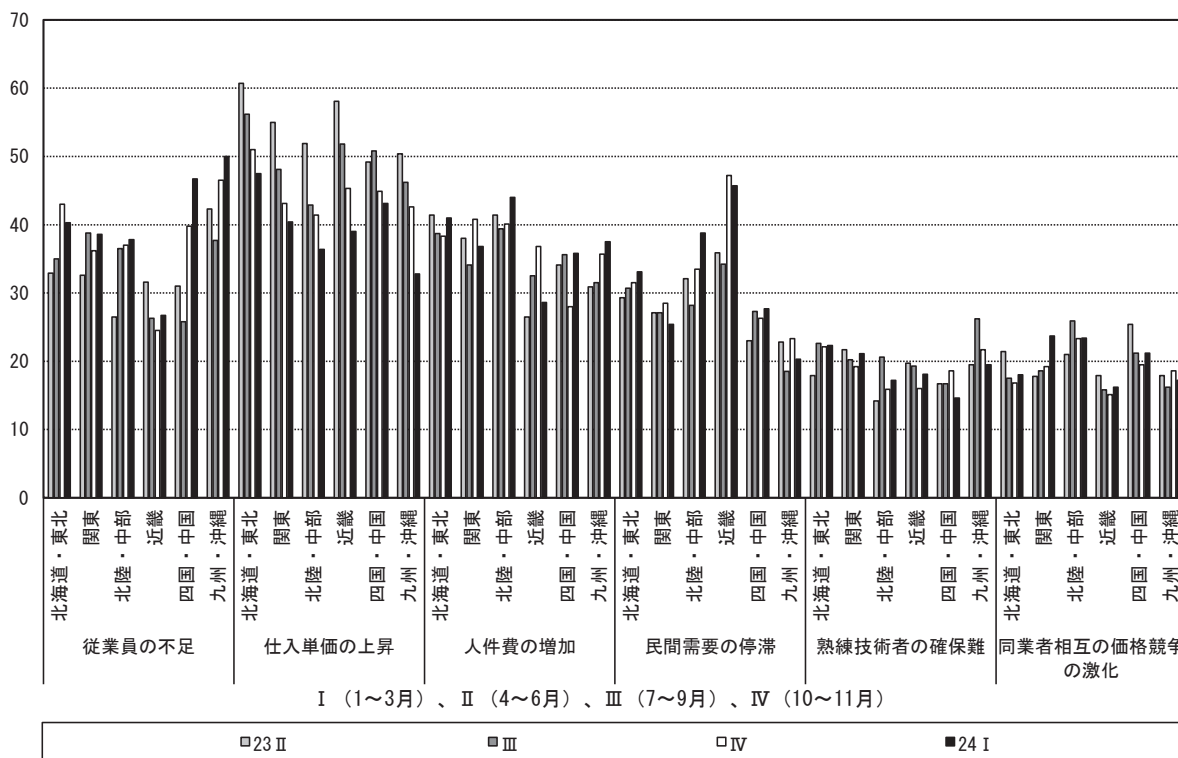
流通・商業では、「仕入単価の上昇」が43%→40%にやや低下した。その他の上位の「人件費の増加」は37%、「民間需要の停滞」は36%、「従業員の不足」は36%と、それぞれ前期と変わらない水準で推移した。

サービス業では、「従業員の不足」が48%→53%と一段と上昇した。サービス業で「従業員の不足」の回答割合が50%を上回るのは、コロナ禍以前の2019年10～12月期以来のことである。「人件費の増加」は50%→48%と高水準で推移したが、「仕入単価の上昇」は37%→30%と低下傾向が強まった。「民間需要の停滞」も22%→19%とやや低下した。

従業員100人以上の規模では「人件費の上昇」が大幅に上昇

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「従業員の不足」が33%→39%に上昇して第1位になった。20人未満も人材不足が深刻化している。「民間需要の停滞」は37%→38%、「仕入単価の上昇」は40%→38%と大きな変化はなかった。「人件費の増加」は36%→31%に低下した。20人以上50人未満では、「人件費の増加」が36%→44%に上昇して第1位となった。「仕入単価の上昇」

地域経済圏別 経営上の問題点 主な項目（2023年4～6月期より4期分）



は44%→40%に低下して第2位となり、「従業員の不足」は42%→39%と幾分低下して第3位となった。

50人以上100人未満では、「従業員の不足」が41%→46%に上昇して第1位となった。「仕入単価の上昇」は51%→45%に低下して第2位に後退し、「人件費の増加」は38%→43%へと上昇して第3位となった。100人以上では、「人件費の増加」が45%→56%と大幅に上昇して第1位となった。「従業員の不足」は51%→46%に低下して第2位となり、「仕入単価の上昇」は61%→44%と大きく低下して第3位に後退した。

次に、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51%→48%と低下するものの、依然として第1位となった。「人件費の増加」は38%→41%とやや上昇したが、「従業員の不足」は43%→40%とやや低下した。関東も「仕入単価の上昇」が43%→40%とやや低下するものの、依然として第1位となった。「従業員の不足」は36%→39%とやや上昇したが、「人件費の増加」は41%→37%に低下した。

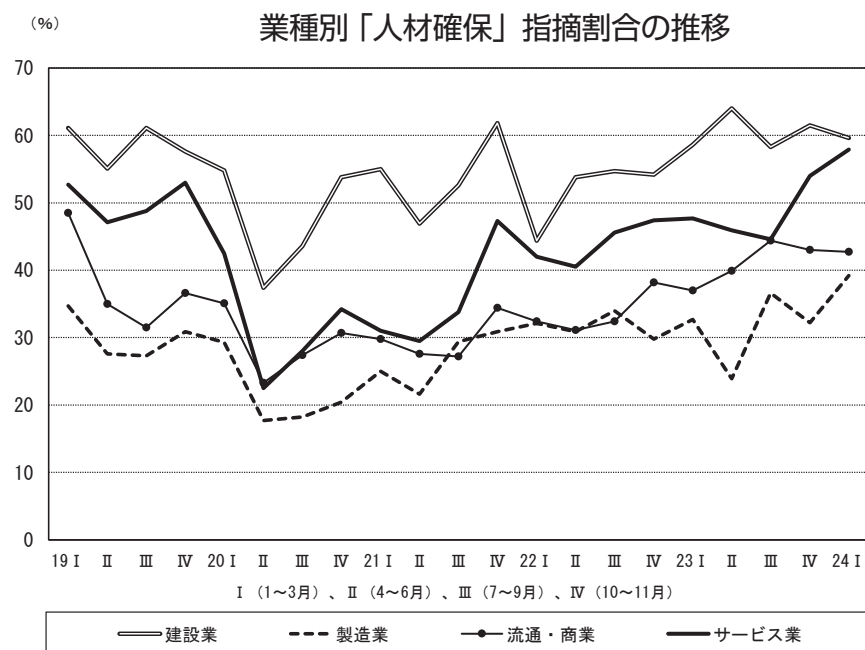
北陸・中部では、「人件費の増加」が40%→44%と上昇して第1位となった。前期まで第1位だった「仕入単価の上昇」は41%→36%に低下して、第4位に後退した。「民間需要の停滞」は34%→39%と上昇して第2位に、「従業員の不足」は37%→38%と横ばいで第3位となった。近畿では、「民間需要の停滞」が47%→46%とほぼ横ばいで、前期同様に第1位となった。第2位の「仕入単価の上昇」は45%→39%、第3位の「人件費の増加」は37%→29%にそれぞれ低下した。

中国・四国では、「従業員の不足」が40%→47%に上昇して第1位となった。前期まで第1位であった「仕入単価の上昇」は45%→43%と横ばいであったが、第2位に後退した。「人件費の増加」は28%→36%と大幅に上昇した。九州・沖縄では、「従業員の不足」が47%→50%と上昇した。「従業員の不足」の回答割合が50%を上回ったのは九州・沖縄のみであり、この地域の人材不足の深刻さが顕著となっている。「人件費の増加」は36%→38%とほぼ前期並みの水準で推移したが、「仕入単価の上昇」は43%→33%と大幅に低下した。

〔Ⅶ〕 経営上の力点

「人材確保」の増加傾向が続いていることが特徴的である。特にサービス業における前期からの増加が目立つが、全業種で増加傾向にある。また、規模が大きいほど「人材確保」は重視されており、今期では50人以上100人未満で急激に増加した。「機械化促進」も増加しており、人材に関する問題が焦点になっている。

どの業種も「人材確保」を重視



経営上の力点の全業種上位項目（「付加価値の増大」「新規受注（顧客）の確保」「人材確保」「社員教育」）の推移をみると、「人材確保」について増加傾向が続いているのが特徴的である。「人材確保」の割合は業種によって異なり、建設業（62%→60%）とサービス業（54%→58%）が製造業（32%→39%）、流通・商業（43%→43%）に対して高く、当該業種における人材不足を示している

と考えられる。とりわけサービス業については2023年7～9月期から45%→54%→58%と2期連続で上昇している。また、製造業、流通・商業の「人材確保」の割合の水準は他2業種より低いが増加傾向にある。業種によって切迫度は異なっているものの、どの業種でも人材不足に直面している。

50人以上100人未満の「人材確保」が急上昇

企業規模別ではどの規模でも「人材確保」の割合は増加傾向にあるが、割合は規模が大きいほど高い水準にあり、100人以上が64%となっている。今期で特徴的なのは50人以上100人未満で急上昇していることであり、50%→61%となっている。

業種別の動向

業種別にみると建設業では「付加価値の増大」（46%→43%）は低下、「新規受注（顧客）の確保」（51%→51%）は横ばい、「社員教育」（44%→50%）は増加している。「社員教育」については今回6ポイント増加したが、「生産効率向上のための社員の育成（新潟、建設業）」という経営上の努力の記述もあることから、人材不足から生産効率を向上させるための取り組みとして社員教育が重視されるようになったと推測される。また、下位項目のなかでは「機械化促進」が2023年1～3月期からなだらかに増加傾向にあることも人材不足と関係していると考えられる。

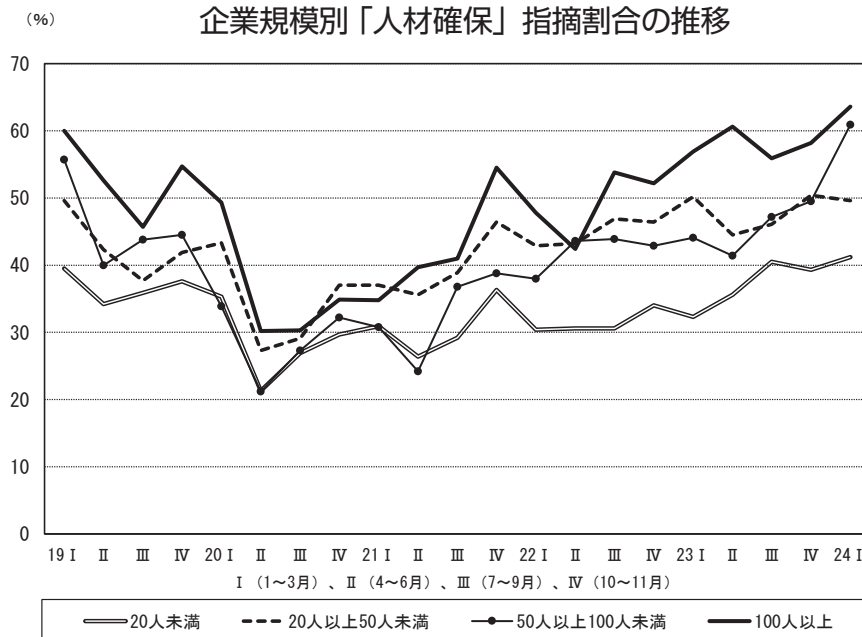
製造業では上位項目のなかで「人材確保」(32%→39%)が唯一増加している。下位項目については、今期では「財務体質の強化」が17%→21%に増加していること、「得意分野の絞り込み」が2023年7～9月期以降落ち込んだままであることも特徴的な点となっている。

流通・商業では「付加価値の増大」(56%→61%)、「新規受注(顧客)の確保」(55%→58%)

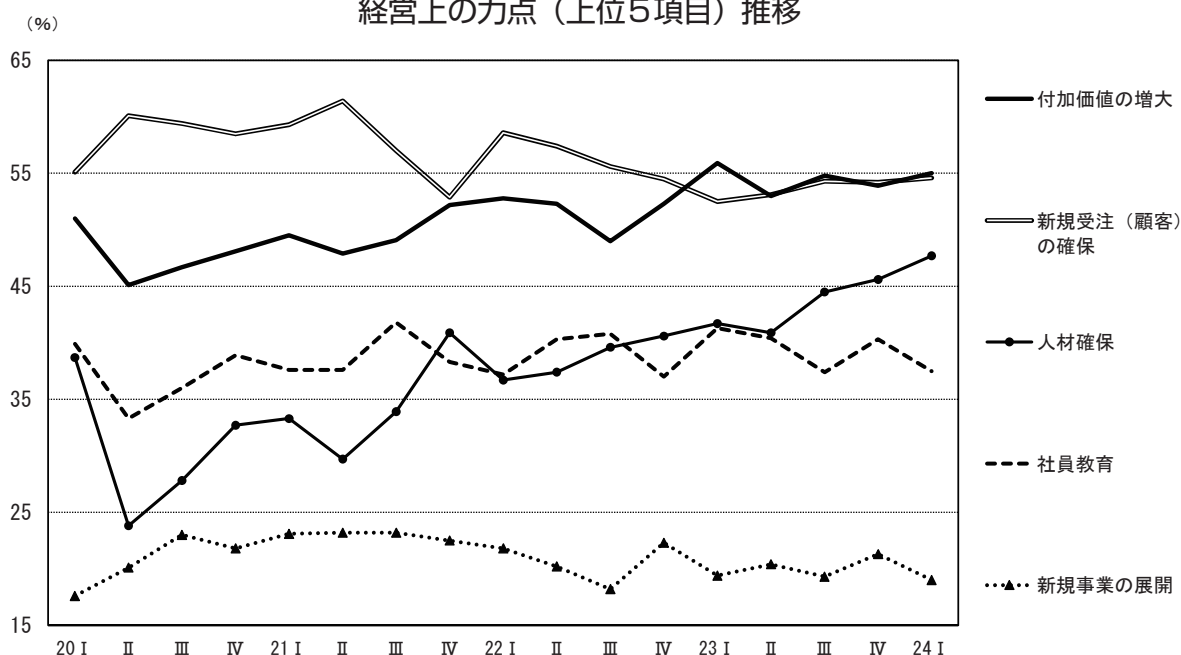
が増加し、「人材確保」(43%→43%)は横ばい、「社員教育」(42%→36%)は減少した。「人材確保」は今回は横ばいであったが、長期的には増加傾向にある。下位項目のなかでは「得意分野の絞り込み」が減少傾向、「機械化促進」が増加傾向にある。

サービス業では「付加価値の増大」(51%→54%)、「新規受注(顧客)の確保」(46%→48%)が増加し、「社員教育」(43%→39%)は低下した。「人材確保」(54%→58%)は上記したように前期より急上昇して1位となっている。下位項目では「情報力強化」、「人件費以外の経費の節減」、「人件費の節減」が減少傾向、「機械化促進」が増加傾向にある。また、今期では「財務体質強化」が26%→16%に急激に落ち込んでいる点が特徴となっている。

企業規模別「人材確保」指摘割合の推移



経営上の力点(上位5項目)推移



回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から

- 価格転嫁策を顧客別・商品別・部門別に何度もミーティングを重ねて練った。それを4月以降実施していく（宮城、精密機器の製造・販売・保守）
- 事業再構築のため隣接異業種資格の取得（秋田、不動産業）
- ポイントシステム導入による顧客管理の強化。インボイス、電子帳簿保存法などによる業務量増加をDXによる省力化（茨城、温浴施設の運営）
- 1～2年後の社会を見越した新たな市場づくりに挑戦し続けている。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。これらにより新市場の調査ができる人材が育ちつつあり新たな自社製品の開発に全社一丸となって取り組んでいる（東京、産業用機械の開発・販売）
- 既事業および新規事業に共通利用できる設備へ投資した。今後の人材不足への対応も兼ねて業務の効率化を取り組みたい（長野、建設コンサルタント、測量業）
- 新規受注を増やすためにイベントを増やした。バックオフィスのDX化。新規出店を決めた（岐阜、貸衣装、フォトスタジオ）
- 新型コロナにより、得意先、仕入先の廃業が増加しているので、新規顧客の拡大や製品の内製化が重要なので、それに対する努力をしている（京都、業務用食料品卸売）
- メイドインジャパンを標榜してものづくりをしてきたが、外注先の高齢化、後継者離れによってサプライチェーンを維持しつづけることがますます困難になってきている。お願いすべき仕事量の調整や工賃の設定がたいへん厳しくなっている。ここをなんとかしなければならない（大阪、衣服製造）
- 仕入先への支払いを現金に統一し仕入単価の引き下げを行った。今後は販売価格の維持と価格コントロールのしやすい製品販売の促進をします（兵庫、洋紙、板紙卸売）
- コロナ資金返済の借換え等、金融支援のための経営指針の再検討。生産性安全性向上のための工務部への「自動化したらいいかもアンケート」の実施（島根、墓石の加工、販売、施工）
- 給料体系見直し 整合性がとれた基本給設定（広島、製造業）
- ①業務改善とクラウド化（=NOTIONでのアプリ開発）、②権限委譲、③3～5年後の事業承継計画を策定したい（山口、パソコン販売・修理・web制作、CBT会場運営）
- 社員の努力により売上数量は大幅に増加しているが、工事原価特に労務費の上昇により利益が減少している為、工事単価への価格転嫁を実施した（福岡、建設業（足場工事））
- 休日出勤、時間外を減らす工程管理を進めた。4月からの4週8休制導入に伴い、引き続き仕事の効率化を進める（大分、建築工事、土木工事）
- 2月決算売上が前年比32%増ではあったものの人材不足が課題であるため、取引先との対話を重ねながら将来への対応を協議しています（鹿児島、ホテル結婚式場サービス）

2024年1～3月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「事業継続対策」について

2024年1月1日に発生した能登半島地震は、人的、物的に甚大な被害をもたらしました。近年、毎年のように自然災害や感染症のリスクが社会生活や企業活動に影響を与えており、危機管理が強く求められています。そこで、今期のオプション設問では、DOR回答企業に向けて事業継続対策について調査をしました。(有効回答数 837件)。

事業継続上で意識しているリスク 地震が約6割

事業継続上で意識しているリスクをたずねたところ、「地震」が57%で最も多く、「通信（インターネット・電話）の途絶」「取引先企業の倒産・事業中断」(同率で35%)、「情報システムの停止」(32%)、「台風被害」(30%)で3割以上となっています。(図1)

また、建設業では自然災害へのリスクを、製造業ではサプライチェーンに関するリスク、流通・商業やサービス業ではインフラ、通信情報に関するリスクを指摘する割合が高い傾向が見られました。

4分の1が事業継続計画（BCP）を策定済

事業継続計画（BCP）の策定状況をたずねたところ、4分の1(25%)で「策定済」、36%が「策定予定(検討中)」、13%で「策定中」ということが分かりました。なお、「予定なし」は22%、「BCPを知らなかった」は3%でした。

「従業員の安全確保と安全確認」を最優先

BCPの記載内容については、「従業員の安全確保と安全確認」(88%)と約9割の企業が取り上げられていたほか、「緊急時の連絡手段、情報システム、拠点」(74%)、「事業所の安全確保」、「緊急時の組織体制と指揮命令系統」(いずれも54%)、「業務データ等のバックアップ」、「水や食料、燃料等の備蓄」(いずれも50%)「緊急時の優先業務」(44%)の順で記載されています。(図2)

業種別の傾向として、建設業は「水や食料・燃料等の備蓄」を、製造業は「代替拠点や供給体制」、サービス業は「緊急時の連絡手段、情報システム、拠点」、「緊急時の組織体制と指揮命令系統」をより多くの企業で選ぶ傾向があり、「地域との協調、連携」は建設業、サービス業で選択されていました。

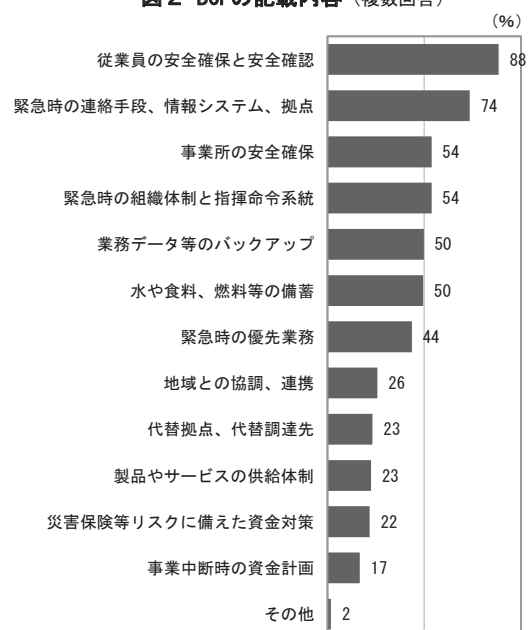
事業継続への備えは

事業継続への備えとして訓練や点検・見直しの状況についてたずねたところ、半数の企業で訓練を実施しており、6割の企業で点検・見直しを実施しています。

図1 事業継続上で意識しているリスク (複数回答、不明を除く)

リスク内容	件数	%
地震	472	57
通信（インターネット・電話）の途絶	287	35
取引先企業の倒産・事業中断	287	35
サーバー・データセンター等情報システムの停止	262	32
台風被害	251	30
インフラ（電力・水道等）の途絶	219	26
新型コロナウイルス等の感染症	216	26
経営幹部の突然の喪失	196	24
物流網の断絶による仕入品の欠品	189	23
火災・爆発	165	20
個人情報、顧客情報の流出	164	20
洪水（津波以外）、土砂災害	155	19
津波	116	14
テロ・紛争・戦争	85	10
リスクを特定していない	61	7
その他	27	3
合計	828	100

図2 BCPの記載内容 (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
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

（2024年4月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.149

2024年4月30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。