

同友会景況調査報告(DOR)

(2023年10～12月期)

中小景気はやや悪化、コストアップ要因 多くも黒字化維持 24 年は停滞予感

〔概要〕

業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) は 6 → 0、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は 10 → 6、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は $\Delta 1 \rightarrow \Delta 3$ と、主要指標は停滞・悪化の傾向となった。一方、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は 0 → 2、採算水準 (「黒字」－「赤字」割合) は 27 → 35 と、堅調な動きも見られる。

業況判断 DI を業種別に見ると、建設業が $\Delta 2 \rightarrow 2$ 、製造業が $\Delta 1 \rightarrow \Delta 14$ 、流通・商業が 7 → 6、サービス業が 19 → 9 と、製造業、サービス業が悪化の原因となった。

次期 (2024 年 1～3 月期) は、業況判断 DI が 0 → $\Delta 2$ 、業況水準 DI が 2 → $\Delta 2$ 、売上高 DI が 6 → 6、経常利益 DI が $\Delta 3 \rightarrow 0$ と、まだら模様の印象である。業種別の次期業況判断 DI では、建設業が 2 → $\Delta 3$ 、製造業が $\Delta 14 \rightarrow \Delta 9$ 、流通・商業が 6 → 2、サービス業が 9 → 3 と、製造業以外は悪化を予測。

会員の記述には社員との尊重し合う関係に関わる記述が光る。「人手不足(特にドライバー職)は深刻になってきています。…中間管理職育成が必要で、新人入社の人達の育成をしてもらうことがとても重要だと思っています。一年間かけて経営者も含めて毎月一回の研修を始めました。人間関係構築の必要性を感じます(お互いを尊重し合う)(奈良、一般貨物輸送業)」。

GDP は 2023 年 7～9 月期の改定値が年率換算で 2.9%減と速報値 (2.1%減) から下方修正。個人消費は 2 四半期連続でマイナス成長となった。個人消費はコロナ禍の時よりも減っている。犯人は物価高。牽引役不在のなか、力強さに欠ける展開が予想される。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 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 | 2,317 社より 863 社の回答をえた (回答率 37.24%)
(建設業 158 社、製造業 247 社、流通・商業 276 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 39.75 人
②臨時・パート・アルバイトの数 25.14 人 |

中同協景況調査における建設業回答者の基本属性

高千穂大学 藤木 寛人

中同協景況調査から読み取れる建設業回答者の基本属性は、業種と従業員規模、地域のみに限られています。しかし、これらの情報のみでは建設業回答者が持つ性質や特徴を十分に理解できず、集計結果の評価に苦慮することもありました。そのため以下では、建設業回答者94社（2023年4～6月期における建設業回答者の69.6%）の経営事項審査結果データ（2020年度～2021年度）を活用し、中同協景況調査では読み取れなかった基本属性について考察しました。

まず業種分類について見ていきます。経営事項審査結果データを用いた経営分析を行っている一般財団法人建設業情報センター編（2023）の業種分類方法によると、建設工事の種類（29業種）の中から完成工事高が最も大きなものを選び、総合工事業、設備工事業、職別工事業のいずれかに分類しています。また総合工事業の分類では、官公需中心または民需中心ではなく、土木工事が完成工事高の8割以上のものを土木工事業、土木工事が2割未満のものを建築工事業、これ以外のものを土木建築工事業と分類しています。この業種分類方法によれば、土木建築工事業が14社（14.9%）、土木工事業が17社（18.1%）、建築工事業が23社（24.5%）、設備工事業が30社（31.9%）、職別工事業が10社（10.6%）となっています。

次に売上高（兼業事業売上高を含む）について見ていきます。表は建設業回答者の売上高を階層別に示したものです。建設業回答者は中小建設業全体に比べて、売上高がより大きな階層に偏って分布していることが分かります。中同協景況調査は売上高が比較的大きな中小建設業者を調査対象にしていると言えそうです。

最後に、完成工事高に占める元請完成工事高の割合について見ていきます。元請完成工事高の割合が10%未満は6社（6.4%）、10%以上20%未満は9社（9.6%）、20%以上30%未満は3社（3.2%）、30%以上40%未満は6社（6.4%）、40%以上50%未満は4社（4.3%）、50%以上60%未満は8社（8.5%）、60%以上70%未満は5社（5.3%）、70%以上80%未満は11社（11.7%）、80%以上90%未満は8社（8.5%）、90%以上は34社（36.2%）となっています。元請完成工事高の割合が70%を超える建設業回答者は53社（53.6%）と過半数を占めており、元請業者が多いことが分かります。

『同友会景況調査報告（DOR）』において、建設業では業界一般の景況動向とは異なる報告がなされることがあります。その背景には以上のような基本属性が影響していると考えられます。

中同協景況調査における建設業回答者の売上高

売上高階層	建設業回答者	中小建設業全体
5,000万円未満	0 0.0%	8,123 17.4%
5,000万円以上 1億円未満	4 4.3%	8,648 18.5%
1億円以上 2億円未満	10 10.6%	10,031 21.5%
2億円以上 3億円未満	12 12.8%	5,199 11.1%
3億円以上 5億円未満	12 12.8%	5,289 11.3%
5億円以上 10億円未満	18 19.1%	4,723 10.1%
10億円以上 20億円未満	22 23.4%	2,531 5.4%
20億円以上	16 17.0%	2,109 4.5%
合計	94 100.0%	46,653 100.0%

注) 中小建設業全体は一般財団法人建設業情報センター編（2023）の調査結果を示す。

出所) 建設業回答者の「経営規模等評価結果通知書・総合評価値通知書」；一般財団法人建設業情報管理センター編（2023）4ページを参考に筆者作成。

参考文献

一般財団法人建設業情報管理センター編（2023）『建設業の経営分析（令和3年度）』一般財団法人建設業情報管理センター。

中小景気はやや悪化、コストアップ要因多くも黒字化維持 24 年は停滞予感

2023年10～12月期

[I] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
日本経済、個人消費はマイナス成長	
大企業も中小企業も景況感はプラス転換	
デフレなんだか、インフレなんだか？	
〔概況〕	5
業況判断は下落、業況水準はわずかに上昇	
次期は、業況判断 DI、業況水準 DI とともに水面下へ下落の見通し	
〔売上高〕	7
売上高は前期より下落、次期は今期と同程度の見通し	
〔経常利益〕	8
経常利益は前期よりわずかに下落、採算水準は黒字化進む。次期はわずかに上昇見通し	
[II] 金融・物価	9
〔金融動向〕	9
資金繰りはわずかに悪化 ～「流通・商業」、「建設業」の余裕感は大きく失われる	
借入金利さらに上昇 ～長期・短期資金とも「建設業」「流通・商業」に強い上昇圧力	
〔物価動向〕	11
仕入単価の上昇圧力は高止まり	
売上・客単価の上昇傾向は鈍化	
[III] 生産性・雇用	12
〔生産性〕	12
生産性に関する指標はやや下降、一人当たり付加価値 DI はマイナス側に落ち込む	
〔雇用〕	13
正規従業員数 DI はわずかに減少、一方所定外労働時間 DI はわずかに増加	
人材不足感、再び強まる	
[IV] 設備投資	15
設備投資の実施割合はやや増加、情報化設備は大きく増加	
設備投資の実施目的は「能力増強」が最多	
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	
設備の不足感は弱まる	
[V] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
業況水準 DI が 2 期連続で二桁上昇	
総合工事業（官公需中心）の業況判断 DI、13 期ぶりにマイナスから脱す	
(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	
経営上の問題点、力点	
(c) 流通・商業	21
主要指標は回復したものの次期以降は悪化見込みで、楽観できない	
情報通信業と運輸業で大幅改善	
(d) サービス業	22
業況水準 DI を除いて主要指標が悪化	
今期は対個人サービス業が苦戦、次期は対事業所サービスで悪化見通し	
人材面で大きな課題	
[VI] 経営上の問題点	24
従業員不足と人件費の増加が続き、民需停滞に注視が必要	
サービス業では人件費の増加が高止まりとなる	
北海道・東北と九州・沖縄では人手不足が深刻化	
[VII] 経営上の力点	27
経営上の力点、「社員教育」、「新規事業の展開」、「財務体質強化」が増加	
社員教育に取り組む企業の声	
地域経済圏により異なる傾向	
人材確保と社員教育は結果の数字よりも実態を見て判断を	
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から ～キーワード：次の一手、環境整備	30
2023 年 10 ～ 12 月期 DOR オプション調査 DOR 回答企業の「最低賃金引上げへの対応」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 7～9 月期の改定値が年率換算で 2.9% 減と速報値（2.1% 減）から下方修正。個人消費は 2 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 3 ポイント改善してプラス 12 で、非製造業も高水準。中小企業製造業もプラス 1 と、4 年 9 ヶ月ぶりにプラスに転じた。一方、人材不足は深刻化している。

日本経済、個人消費はマイナス成長

2023 年 11 月 15 日、内閣府が発表した 2023 年 7～9 月期の国内総生産（GDP）速報値は、年率換算 2.1% 減を記録した。マイナス成長は 3 四半期ぶり。個人消費と設備投資が弱含み、輸出の伸びも力強さを欠いた。

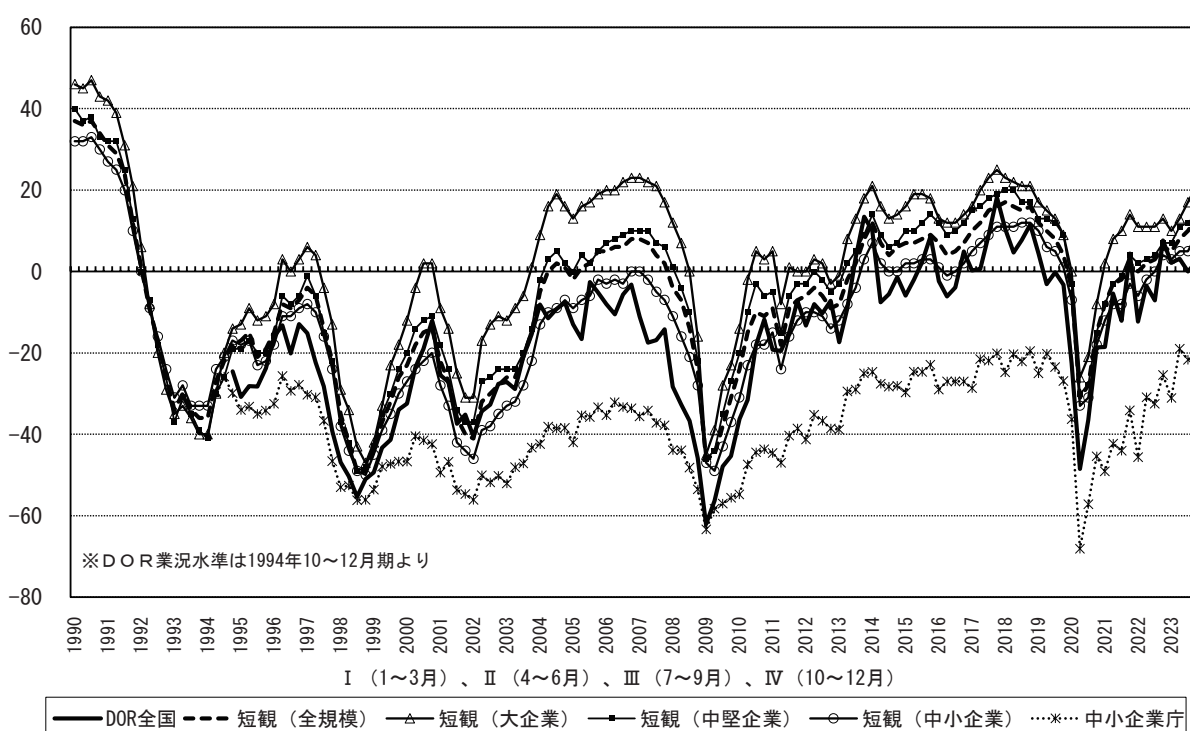
12 月 8 日、内閣府は 7～9 月期の国内総生産（GDP）を年率 2.9% 減に下方修正した。個人消費は速報段階の前期比 0.0% 減から 0.2% 減に下方修正した。2 四半期連続でマイナス成長となった。設備投資は速報値の前期比 0.6% 減から 0.4% 減に上方修正したが、2 四半期連続のマイナスになった。

大企業も中小企業も景況感はプラス転換

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 3 ポイント改善してプラス 12 となった。3 四半期連続の改善に転じた。大企業非製造業はプラス 30 と 3 ポイント改善し、1991 年 11 月以来の高水準となった。

中小企業製造業の DI はプラス 1 と、19 年 3 月以来、4 年 9 ヶ月ぶりにプラスに転じた。日銀の担当

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



者は中小企業にも「価格転嫁の動きが広がっている」と指摘する。

デフレなんだか、インフレなんだか？

日本経済はどのような位置、局面にあるかは重要なことである。情勢判断では消費者物価など主要な数値を見るうえでポイントになる。DOR 判定会議では、今の日本経済は、デフレなのか、インフレなのかははっきりしない、という感想がでた。「デフレなんだか、インフレなんだか？」と。政府が取っている政策は、インフレなのにデフレ政策を取っている、という意見も次いだ。

この感想を増幅するものの一つが昨年末（2023年11月）に政府が出した「デフレ完全脱却のための総合経済対策」。ここでは政府は、デフレの完全脱却を今も一義的な課題と考えていることになる。しかし、もうデフレを力説する局面ではないように思う。

では、政府はデフレをどう定義しているか。2001年3月の月例経済報告で、デフレは「持続的な物価下落」のこととされた。それならば、今起きていることは真逆ではないか。正面から現状を受け取るならば「持続的な物価上昇」が起きているで、スッキリする。

政府が「デフレから脱却した」と言わないのは、「物価の上昇はあくまでコストプッシュ型であり、総需要そのものはまだ弱い」という認識があるためと推察される。確かに、実質GDPは今も2019年水準を1%程度しか上回っていないし、個人消費に至ってはマイナス成長である。

しかし、より深刻なのは、それしか総需要が増えていないのにコロナ禍前以上に人が足りなくなりつつあることである。この供給サイドの制約の強まりこそ、今の日本経済が直面する最大の課題である。しかも、これは一過性の現象ではなく、人口の減少・高齢化による構造的な人材不足である。このように日本経済は、需要不足から人材不足へとレジームが変化している。

今年30年ぶりの大幅な賃上げが実現した背景には、物価高の影響だけではなく、これからは本当に人が採れなくなるという企業の“焦り”もある。労働という根源的な生産要素の希少化は、賃金を上昇させる点で個々の働き手には朗報だが、経済全体でみれば成長の制約要因となる。下手をすれば、「デフレ下の低成長」から「インフレを伴うさらなる低成長」へと事態はむしろ悪化しかねない（門間一夫「デフレから人手不足へ」、みずほリサーチ&テクノロジーズ、2023年12月25日）。

【概況】

今期の主要指標は、前期と同程度かあるいはやや悪化の傾向を示している。業況判断DIは6→0と下落、業況水準DIは0→2とわずかな上昇となった。売上高DIは10→6と下落した。経常利益DIは△1→△3とわずかな下落となったが、採算水準DIは27→35と上昇した。

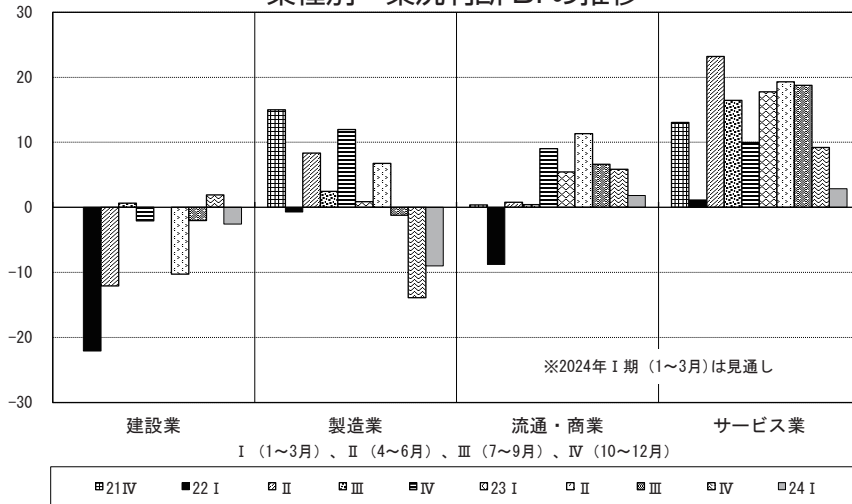
次期は、業況判断DIは0→△2、業況水準DIは2→△2といずれも下落の見通しであるが、売上高DIは6→6と、今期と同水準、経常利益DIは△3→0と、わずかに上昇の見通しである。

業況判断は下落、業況水準はわずかに上昇

今期（2023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。

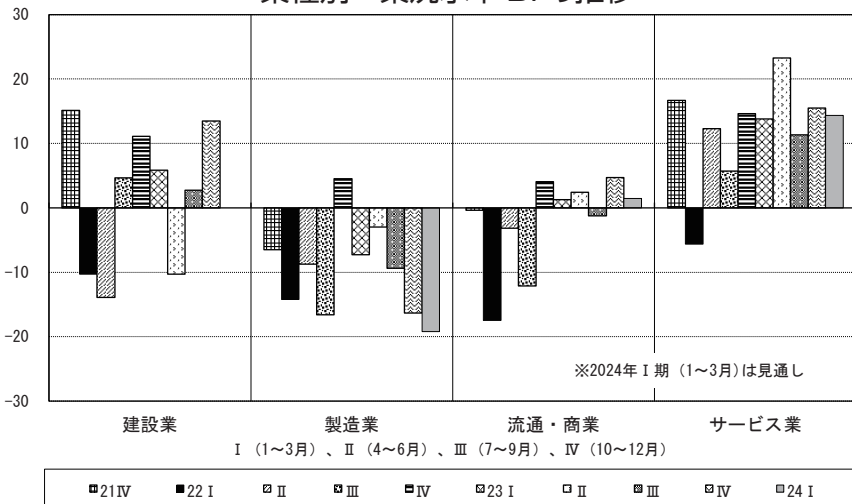
業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は6→0と、6ポイント下落した。その回答内訳について「好転」は33%→27%と前期より6ポイント減少。「悪化」は27%→27%と前期と同水準。「横ばい」は40%→46%と6ポイント増加となった。前期は「好転」と回答した企業の幾らかが「横ばい」の回答に移ったような傾向で、業況判断DIは前期より下落の結果となった。

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△2→2と4ポイント上昇し、水面上に浮上した。製造業では△1→△14へ大きく下落。流通・商業では7→6とほぼ横ばい。サービス業では19→9へ大きく下落し、前期までの上昇傾向は一気に減速した。このように今期の業況判断 DI は、建設業で上昇し、製造業、流通・商業で下落している。

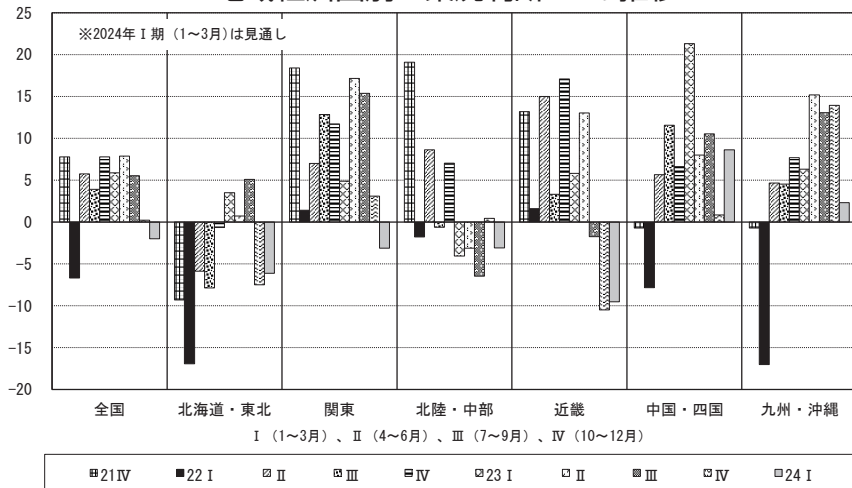
業種別 業況水準 DI の推移



足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は0→2と、2ポイントのわずかな上昇となっている。

業種別では、業況水準 DI は建設業で3→13へと大きく上昇。製造業は△9→△16へ下落。流通・商業は△1→5へ上昇。サービス業は11→16へ上昇となっている。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、製造業で下落している。

地域経済圏別 業況判断 DI の推移



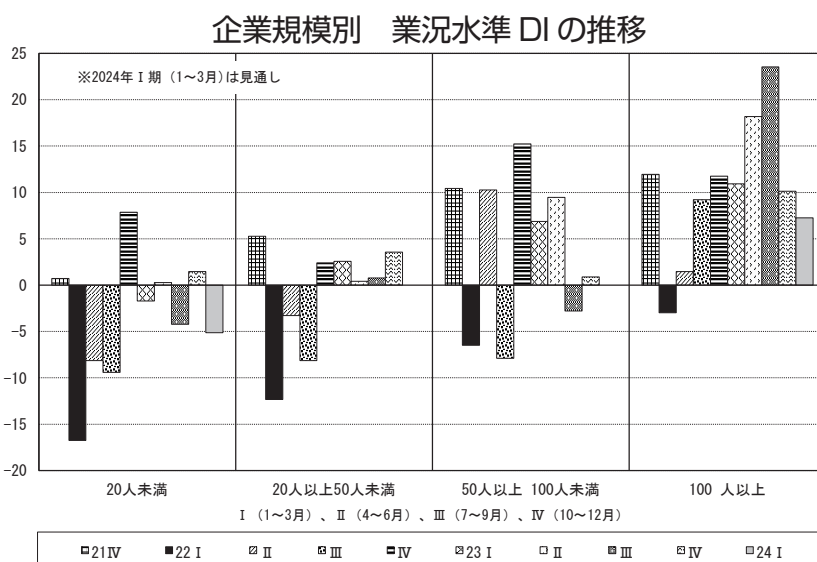
地域経済圏別では、業況判断 DI は大都市圏では、北陸・中部が△6→0と好転も、関東が15→3、近畿が△2→△10へ下落。地方圏では、北海道・東北が5→△7、中国・四国が11→1といずれも10ポイント以上悪化した。九州・沖縄は13→14とほぼ横ばいとなっている。

業況水準 DI は、九州・

沖縄が3→19、北陸・中部が△4→0、近畿が△12→△6と改善も、大都市圏では、関東が10→5、地方圏では、北海道・東北が△1→△4、中国・四国が4→1と悪化した。

企業規模別の業況判断DIは、20人以上50人未満が2→2と横ばいの他は、20人未満が3→0、50人以上100人未満が6→0、100人以上が31→4と27ポイントもの悪化となった。

企業規模別の業況水準DIは、20人未満が△4→1、20人以上50人未満が1→4、50人以上100人未満が△3→1と改善の一方、100人以上が24→10と悪化した。



次期は、業況判断DI、業況水準DIともに水面下へ下落の見通し

次期（2024年1～3月期）の見通しはどうか。業況判断DIは0→△2、業況水準DIは2→△2といずれも下落幅は小さいが、水面下へ転落の見通しとなっており注視が必要である。

業種別の業況判断DIは、建設業が2→△3、製造業が△14→△9、流通・商業が6→2、サービス業が9→3と、建設業以外で好転の予想。

業況水準DIは、建設業が13→0、製造業が△16→△19、流通・商業が5→1、サービス業が16→14と全業種で悪化の見通しとなっている。

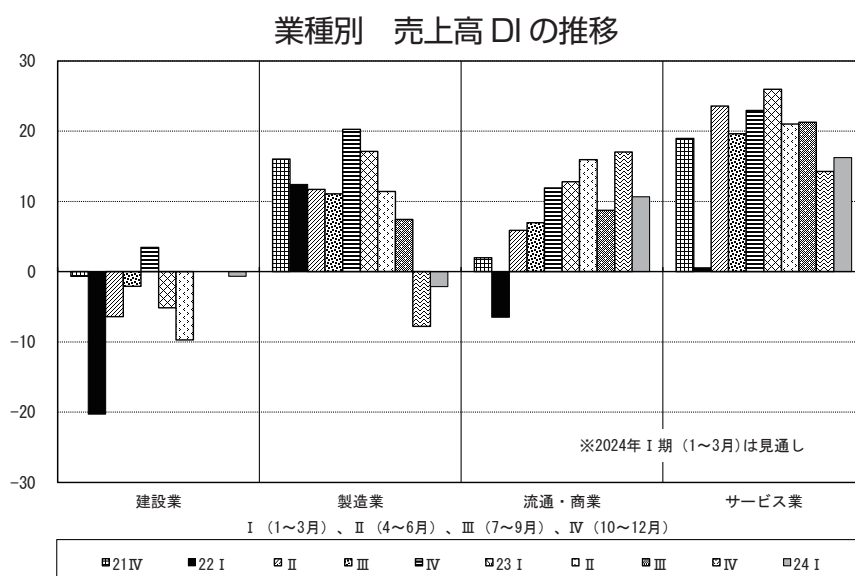
[売上高]

売上高は前期より下落、次期は今期と同程度の見通し

今期の売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では10→6と、4ポイント下落した。

業種別では、流通・商業が9→17と増加した一方、建設業は0→0と横ばい。製造業が7→△8、サービス業が21→14と悪化した。

地域経済圏別では、大都市圏では、北陸・中部のみ0→11と好転、関



東が 18 → 7、近畿が 4 → △ 4 と悪化した。地方圏では北海道・東北が 10 → 0、中国・四国が 13 → 1
といずれも 10 ポイントを超える悪化、九州・沖縄が 15 → 17 と若干好転した。

企業規模別では、20 人未満が 6 → 2 と減少。20 人以上 50 人未満が 8 → 8 と横ばい。50 人以上 100
人未満が 4 → 10 へ増加。100 人以上が 48 → 26 と 22 ポイントの大幅減少となった。

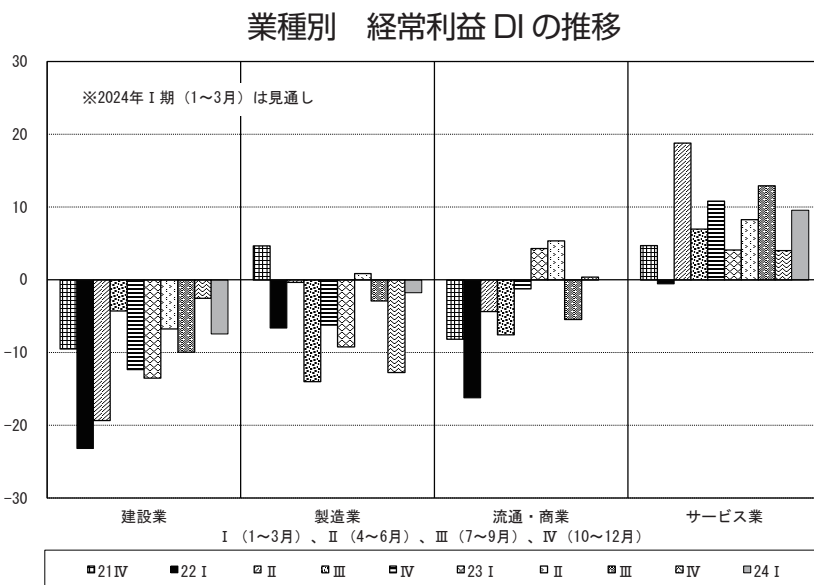
次期見通しは、全業種で 6 → 6 と今期と同水準となる見通しである。

業種別では、建設業が 0 → △ 1、製造業が △ 8 → △ 2、流通・商業が 17 → 11、サービス業が 14 → 16 で、
製造業、流通・商業で今期より下落の見通し、建設業、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】

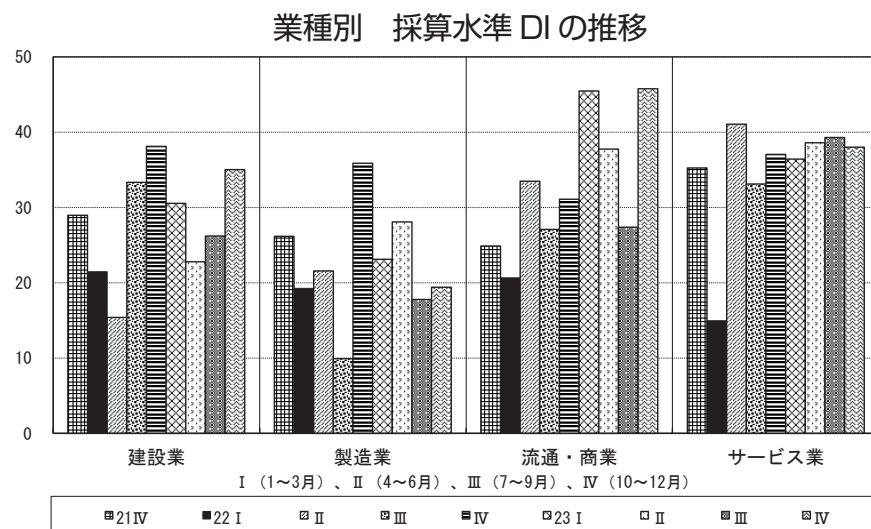
経常利益は前期よりわずかに下落、採算水準は黒字化進む。次期はわずかに上昇見通し

経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は全業種で △ 1 → △ 3 と、2 ポイントのわずかな下落となった。
他方、採算水準 DI（「黒字」－「赤字」割合）は、全業種では 27 → 35 と 8 ポイントの上昇となっ
ている。



業種別の経常利益 DI は、
建設業（△ 10 → △ 3）、流
通・商業（△ 5 → 0）で増加、
製造業（△ 3 → △ 13）、サー
ビス業（13 → 4）で減少し
た。製造業は 2 期連続の減
少となり、今期大きく減少
した。

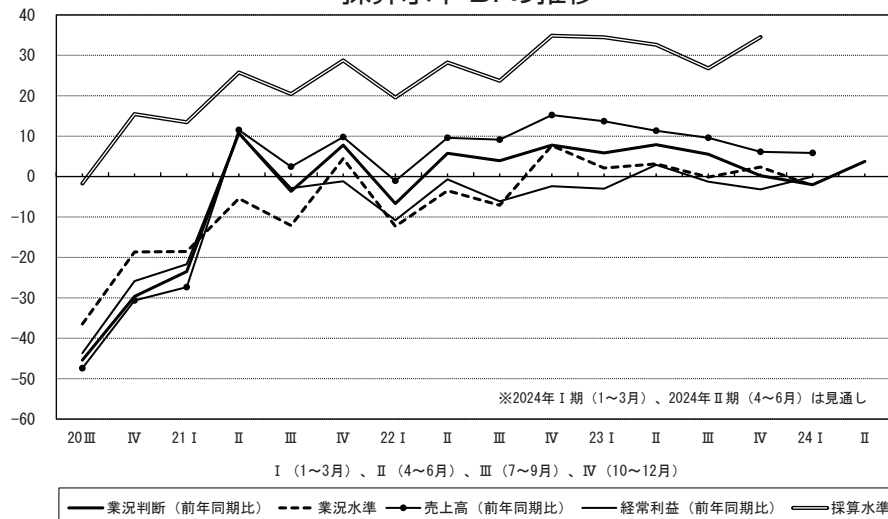
採算水準 DI では、建設
業（26 → 35）、流通・商業
（27 → 46）と黒字化が進み、
製造業（18 → 19）、サービ
ス業（39 → 38）と横ばい
となった。



経常利益の変化理由を
見てみると、好転理由とし
て主に「売上数量の増加」
（74%）、「売上単価の上
昇」（54%）が挙げられるが、
2023 年に入ってから「売
上単価の上昇」の割合が
43% → 49% → 52% → 54%
と上昇している。価格転
嫁は徐々に進んでいること
を反映していると思われる。
一方、悪化理由では「売上
数量の減少」（73%）、「仕

入額の増加」(48%)、「人件費の上昇」(37%)を上げる割合が高くなっている。2023年以降の傾向を見ると、「仕入額の増加」は60%→52%→50%→48%と減少しているのに対し、「人件費の上昇」は28%→28%→29%→37%と今期急増した。詳細の分析については、各カテゴリーにて触れるが、経営において意識する内容が変化してきていることを示す結果であると考えられる。

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



地域経済圏別の経常利益 DI は大都市圏では、関東が7→△2へ下落。北陸・中部が△14→△6へ上昇。近畿が△8→△6とほぼ横ばい。地方圏では、北海道・東北が△5→△8へ下落。中国・四国が6→△5へ下落。九州・沖縄が9→11とほぼ横ばいとなり、九州・沖縄以外はすべて水面下となった。一方、採算水準 DI はすべての地域経済圏で黒字化が進んだ。

企業規模別の経常利益 DI は、20人未満が△4→△6、20人以上50人未満が△1→1とほぼ横ばい。50人以上100人未満が△7→△2へ上昇。100人以上が23→1へ下落となっている。前期17ポイントもの大幅増加となった100人以上は今期大きく落ち込んだ。採算水準 DI では、おおむね黒字化傾向ではあるが、100人以上のみ72→62と減少した。

次期は、全業種で△3→0と、今期よりわずかに上昇の見通しとなっている。

業種別では、建設業が△3→△7へ下落。製造業が△13→△2へ上昇。流通・商業が0→0と横ばい。サービス業が4→10へ上昇の見通しとなっている。

〔Ⅱ〕金融・物価

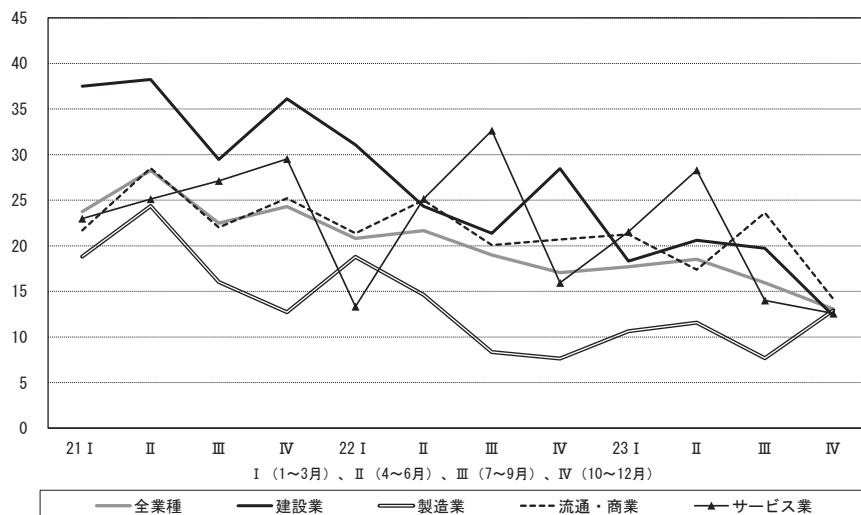
〔金融動向〕

資金繰りはわずかに悪化しており、なかでも流通・商業の資金繰り余裕感はかなり大きく失われた。その背景の一つに、借入金利の上昇がある。長短資金とも借入金利はわずかに上昇しており、15年ぶりの高さとなった。2024年春ともいわれる金融政策転換と資金調達環境の変化を前に、借入れ状況や金融機関との関係をいま一度見直しておく必要がある。

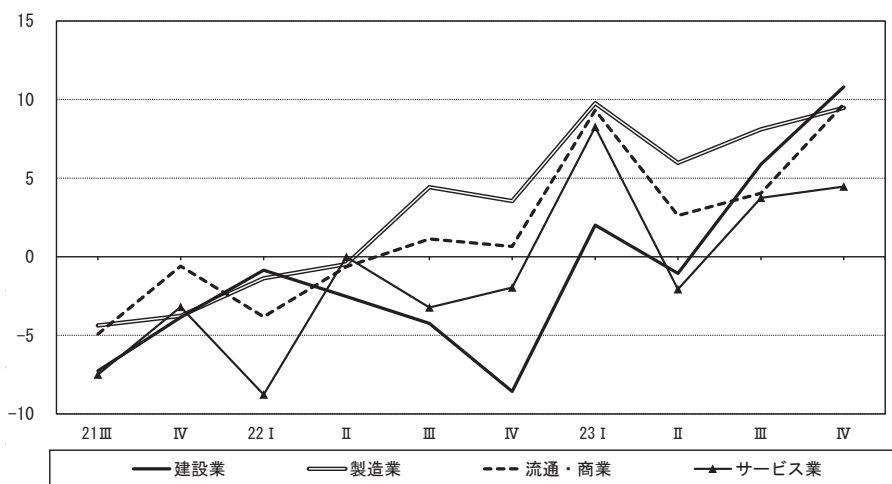
資金繰りはわずかに悪化 ～ 「流通・商業」、「建設業」の余裕感は大きく失われる

今期の資金繰り DI (「余裕」－「窮屈」割合) は16→13となり、わずかに余裕超過幅が縮小した。業種別にみると、流通・商業 (24→14) の余裕感がかなり大きく失われており、建設業 (20→12) の余裕感も大幅に弱まった。逆に、製造業 (8→13) の余裕超過幅はわずかに拡大している。サービ

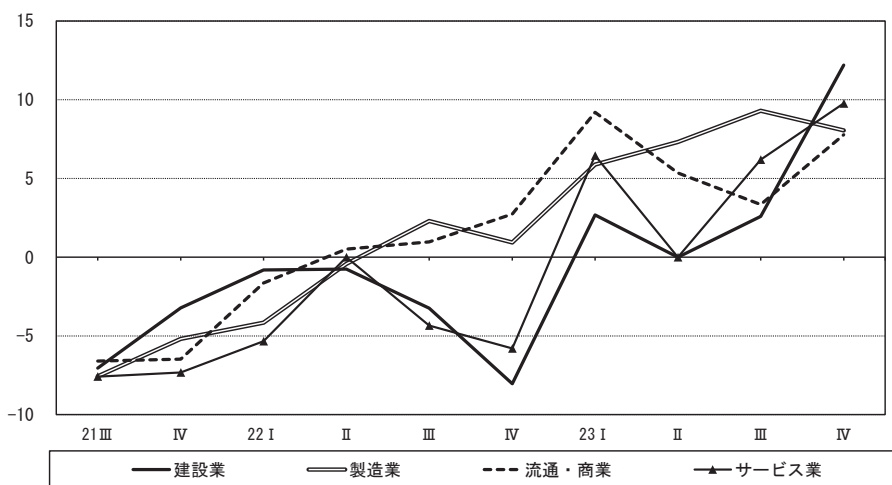
業種別 資金繰り DI の推移



業種別 短期資金 借入金利 DI の推移



業種別 長期資金 借入金利 DI の推移



ス業 (14 → 13) は前期並みの水準で推移した。

地域経済圏別では、中国・四国 (30 → 20) および九州・沖縄 (19 → 8) で余裕感が大きく失われたのに対し、近畿 (11 → 17)、北陸・中部 (8 → 11) では資金繰りが改善する結果となった。その他の地域はほぼ前期並みの水準であった。

企業規模別では、20人以上50人未満 (28 → 20) で余裕感の大幅な喪失がみられる一方、50人以上100人未満 (16 → 19) の資金繰り余裕感はわずかに拡大する結果となった。

借入金利さらに上昇～長期・短期資金とも「建設業」「流通・商業」に強い上昇圧力

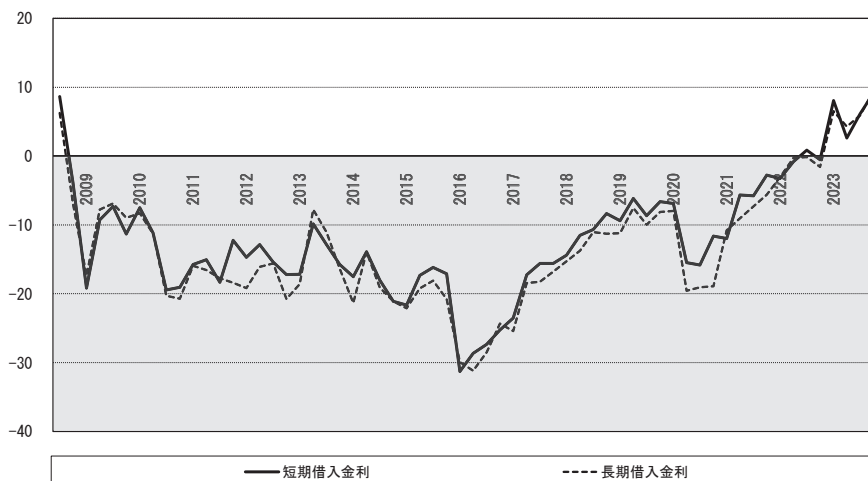
前期に続き、今期でも金利の上昇圧力は高まっている。

短期資金の借入金利 DI (「上昇」－「低下」割合、前期比) は 6 → 9 とわずかに上昇した。業種別にみると、建設業 (6 → 11) と流通・商業 (4 → 10) の上昇幅が大きく、ともに DI 値が 10 に達したことが特筆される。企業規模別では、20人未満 (4 → 8)、50人以上100人未満 (6 → 12) で上昇圧力が強い。

また、長期資金の借入

金利 DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）（6→9）もわずかに上昇している。業種別では、建設業（3→12）でかなり上昇圧力が強く、流通・商業（3→8）、サービス業（6→10）も上昇幅が拡大した。企業規模別では、20人未満（1→7）、100人以上（11→24）で上昇幅が大きかった。

短期・長期資金 借入金利 DI の推移



こうした金利動向にあつて、短期資金の借入難度

DI（「困難」－「容易」割合）、（△30→△29）は前期同様であったものの、長期資金（△29→△25）はわずかに「容易さ」が失われる結果となった。

借入金の有無（「有り」の割合）は前期から2.8ポイント増加して79.5%となり、2021年前半以来の高さになった。借入金増減DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期資金は前期並みの水準であったが、これを業種別にみると製造業（△1→0）のDIがほぼ3年ぶりに水面下を脱したことが特筆される。また長期資金も前期並みの水準が続いた。

金利上昇圧力の緩和からはじまった2023年であったが、年間を通して上昇圧力が強まり、今期では実に15年ぶりの高い水準を記録した。賃金動向次第との前提はあるものの、2024年春以降に金融政策は転換されるとの見方は強く、10数年ぶりの「金利のある世界」が到来しようとしている。本格的な資金調達環境の変化の前に、借入れ状況や金融機関との関係をいま一度見直しておく必要がある。

【物価動向】

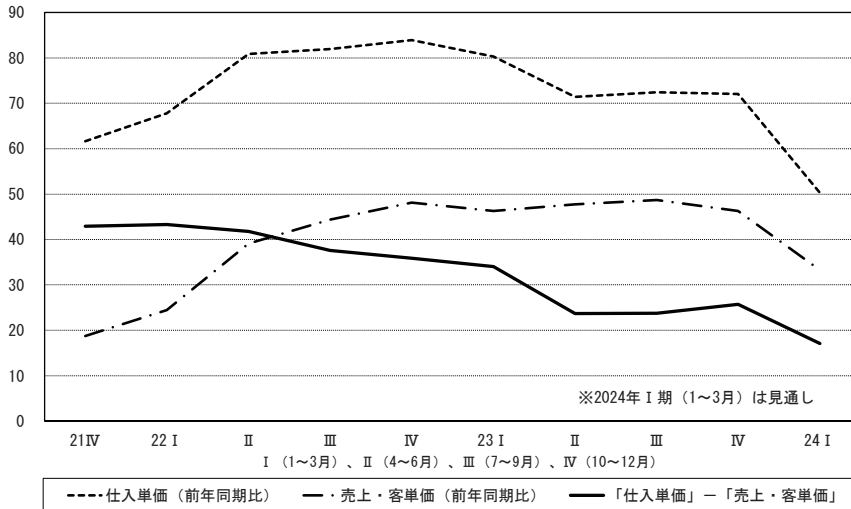
仕入単価DIは、前期同様の水準が続いた。他方で、売上・客単価DIの上昇テンポは鈍化しており、両者の格差はわずかに縮小する結果となった。次期は、仕入単価の上昇圧力がかなり大幅に緩和されるとの見方が強いが、売上・客単価も同様に低下するとの見方が強い。仕入価格の急騰問題が下火になって再び、販売価格の維持・上昇が重要課題に浮上している。

仕入単価の上昇圧力は高止まり

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は72→72と前期同様の水準が続いた。経営上の問題点として取り上げられる割合は低下してきてはいるが、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、流通・商業（77→69）で仕入単価の上昇圧力が大きく緩和する一方、サービス業（64→68）でわずかに仕入単価が上昇した。建設業、製造業は前期同様の水準が続いた。地域経済圏別では近畿（79→70）で仕入単価の上昇圧力がかなり弱まっているものの、それ以外の地域は前期同様の水準が続いた。また、企業規模別では100人以上（80→71）の仕入単価上昇圧力はかなり和らいでいるが、その他の企業規模では前期並みの水準が続く結果となった。

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



売上・客単価の上昇傾向は鈍化

売上・客単価の上昇圧力はわずかに鈍り、売上・客単価 DI (「上昇」 - 「下降」割合) は 49 → 46 となった。

業種別にみると、建設業 (46 → 53) でわずかに売上・客単価が上昇したものの、製造業 (46 → 43)、流通・商業 (58 → 49) では上昇圧力が弱まっている。地域経済圏別では、

北陸・中部 (50 → 43) の上昇圧力がかなり弱まっている。また企業規模別でも、20人以上50人未満 (51 → 44)、50人以上100人未満 (48 → 41) で上昇幅の縮小が見られるなど、堅調に上昇を続けてきた売上・客単価の上昇テンポの鈍化が顕在化してきた。

日本銀行・短観によれば、企業物価指数の上昇率 (前年比) は、2022年末をピークに鈍化を続けている。仕入単価の次期見通しがかなり大幅に上昇テンポを落としたものになっているのも、こうした事態を反映したものと思われる。とはいえ、売上・客単価の見通しも同様に低下するとの見方が強い。仕入価格の急騰問題が下火になって再び、販売価格の維持・上昇が重要課題に浮上している。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

【生産性】

今期の生産性を示す一人当たり売上高 DI は 9 → 6、一人当たり付加価値 DI は 1 → △ 1 でマイナス側に落ち込み、やや下降傾向となった。業種別では製造業で両指標ともにマイナス側に落ち込み厳しさが目立った。企業規模別では 100人以上規模で減少した。

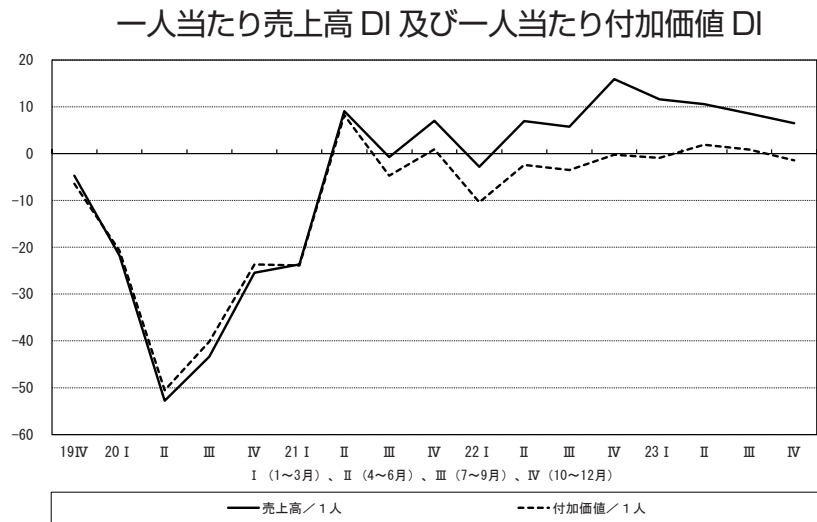
生産性に関する指標はやや下降、一人当たり付加価値 DI はマイナス側に落ち込む

今期の生産性に関する指標は、やや下降した。一人当たり売上高 DI (「増加」 - 「減少」割合) は 9 → 6 と 3 ポイント下降したが、2022年 4 ~ 6 月期調査以降、プラス側を推移している。業種別に見ると、上昇したのは建設業 (△ 1 → 6) と流通・商業 (6 → 12) で、建設業はプラス水準に回復した。一方、下降したのは製造業 (5 → △ 6) とサービス業 (26 → 18) であるが、製造業はマイナス側に落ち込み、建設業の上昇と対照的な動きを示した。企業規模別にみると、50人以上100人未満のみ上昇 (7 → 14) し、他の企業規模では減少した。

一人当たり付加価値 DI (「増加」 - 「減少」割合) は 1 → △ 1 と 2 ポイント下降し、マイナス側に落ち込んだ。業種別の傾向は一人当たり売上高 DI と同様であるが、製造業は △ 5 → △ 15 と下降の度合いが深まっており、今期は製造業の厳しさが目立っている。企業規模別では、100人以上が 18 → 6

と12ポイントの大幅減少となり、他の企業規模は上昇・下降が混在しているが変化幅は3ポイント以内となっている。

両指標の2023年の動きを見てみると、一人当たり売上高DIは12→11→9→6と下降しつつもプラス側にあるが、一人当たり付加価値DIは△1→2→1→△1とゼロ水準で停滞した状態となっている。



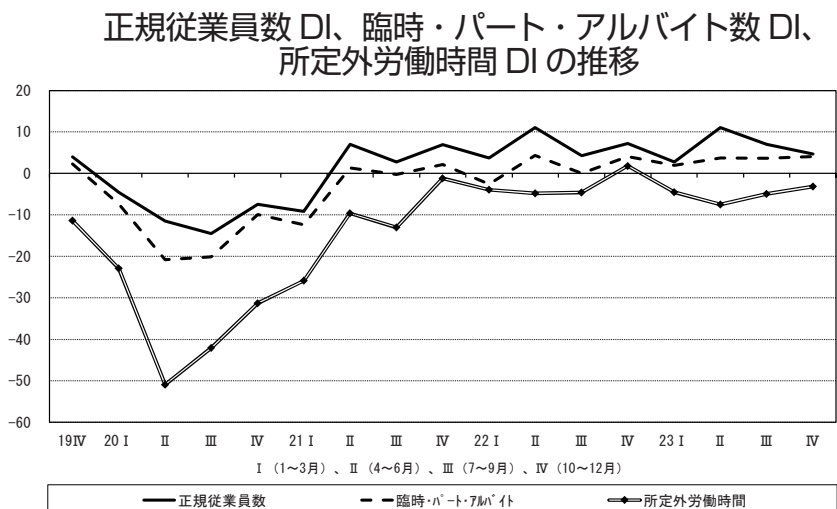
今期の自由記述回答からも、「適正付加価値の確保と新規事業展開の準備（商品および社内体制と金融機関への協力依頼）を進めている（秋田、不動産取引全般）」、「新規事業への参入、既存事業のDX化と値上げ（商品、サービス）（高知、建設業）」「物価高の影響で需要の冷込みが予想される為、新規事業展開の模索と人材の確保を目指す方向で検討を進めている（長崎、木材・新建材販売）」など、新規事業開拓や付加価値向上などに積極的に取り組んでいる様子が見えたと。いずれも中長期的な視点と計画性が求められ、経営指針にもとづいた実践的な経営がよりいっそう重要になってくる。

【雇用】

正規従業員数 DI (7→5) はわずかに減少、臨時・パート・アルバイト数 DI (4→4) は横ばいとなったが、プラス水準を維持している。所定外労働時間 DI (△5→△3) はわずかに増加したが、マイナス水準。人手の過不足感 DI は△42→△44 で不足感を高めた。

正規従業員数 DI はわずかに減少、一方所定外労働時間 DI はわずかに増加

正規従業員数 DI (「増加」－「減少」割合) は、4～6月期から11→7→5と2期連続で減少した。業種別では、建設業が8→4、製造業は7→0、流通・商業は7→2と減少したが、唯一サービス業は6→16の10ポイント増と、他の3業種とは異なった動きを示した。一方、企業規模別では、20人未満(1→4)、50人以上100人未満(9→17)、100人以上(3→7)は前期よりも増加したが、20人以上50人未満で16→0と、16ポイントもの大幅下落と



なった。

臨時・パート・アルバイト数 DI（「増加」－「減少」割合）は、4～6月期から4→4→4と、3期連続横ばいであった。業種別に見ると、建設業（0→1）、流通・商業（2→3）、サービス業（4→12）は増加幅の差はあるものの増加しているが、製造業（6→1）は減少した。企業規模別に見ると、20人未満（2→5）と50人以上100人未満（△2→△1）で増加したが、50人以上100人未満は2期連続でマイナス側に留まっている。また、20人以上50人未満（5→3）、100人以上（13→7）では減少しているがプラス側を維持している。

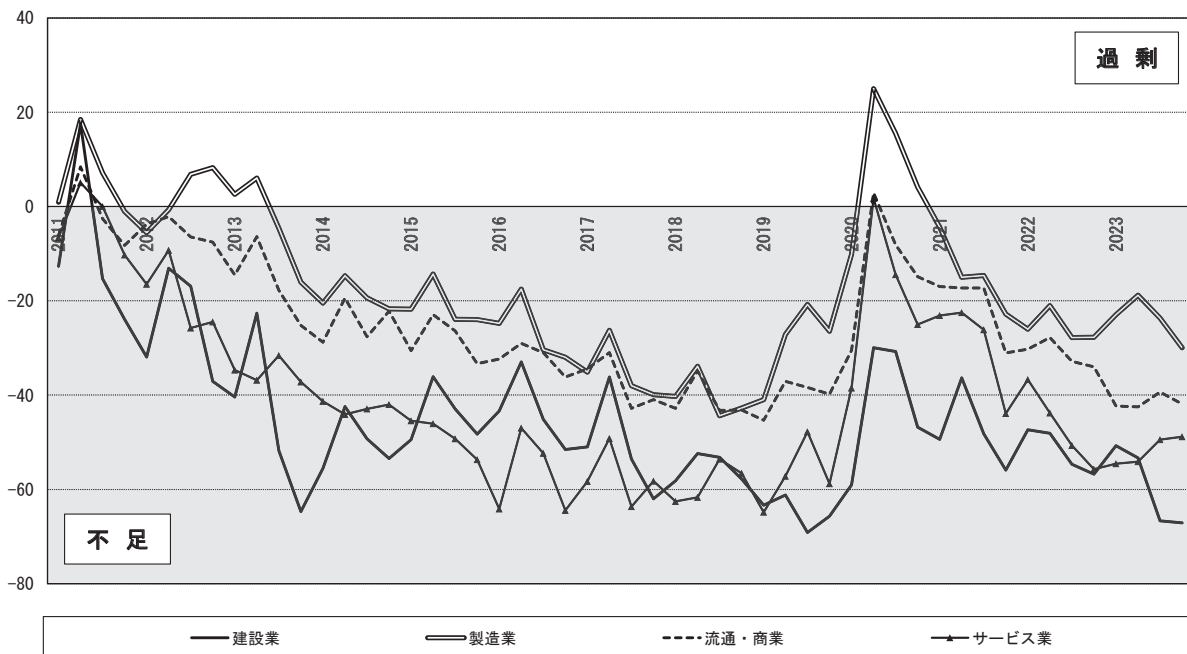
所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）は△7→△5→△3と2期連続で減少割合が低下している。業種別では、サービス業で1→8とプラス側で7ポイント増となったが、それ以外は建設業で△1→△4、製造業で△8→△6、流通・商業は△8→△7とマイナス側で大きな動きにはなっていない。企業規模別では、20人未満は△7→△6、20人以上50人未満は△1→△1で前期とほぼ同水準、50人以上100人未満は△10→△3、100人以上は△1→1と、従業員規模50人以上を境に増加傾向が見られた。なお、100人以上は唯一増加超過となっている。

人材不足感、再び強まる

人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、△42→△44とわずかに不足感が強まった。雇用面においては、リーマンショック、東日本大震災と大きなインパクトのあった2010年前後からコロナ禍直前まで人材不足感が強まる傾向が見られていた。コロナ禍で一時的に不足感が緩和されたが、2023年に入り、再びコロナ禍前の水準と同様の不足感に戻ってきている。

業種別にみると、今期は建設業（△67→△67）とサービス業（△49→△49）で強い不足感が続く中、製造業（△24→△30）、流通・商業（△39→△42）で不足感が強まった。企業規模別では、20人未満（△37→△39）、20人以上50人未満（△42→△49）、50人以上100人未満（△43→△46）で不足感が強まり、100人以上（△62→△59）でも高水準の不足感が継続している。

業種別 人手の過不足感 DI の推移



「人材への先行投資を行い（9月に1名採用）将来に向けての事業拡大の準備をしています（富山、税理士事務所）」、「正規職員採用後の教育と戦力化、研修と組織運営の透明化に力を入れた（奈良、税理士業）」、「若年労働者を雇用、技術の継承と事業の継続の為新卒者採用を行った（広島、研削砥石の製造販売）」など、人材確保については、将来を見通した先行投資の一環として採用活動や人材教育に力を入れている企業のコメントも増えている。

2023年は地域別最低賃金が大きく上昇し、およそ30年ぶりに春闘が高い賃上げ率となる等、中小企業においても賃上げへの対応が強く求められた1年であった。働き方改革への対応は当然として、2024年も賃上げ対応は必須である。勢いは弱まりつつあるとはいえ、物価高やエネルギー価格上昇などコスト要因は採算維持に重くのしかかる中、社員が安心して働き、能力を発揮できる環境を整えていくためにも、将来のビジョンをともに語り、描く機会を持つことは大切である。

各社の経営努力が求められることは言うまでもないが、賃上げに伴う適正な価格転嫁の実現や、実際に賃上げした中小企業にとって活用しやすい税の優遇制度の拡充といった対策の充実も日本経済の将来のために、とても重要なことであり、中小企業の立場から発信していく必要もあろう。

〔IV〕 設備投資

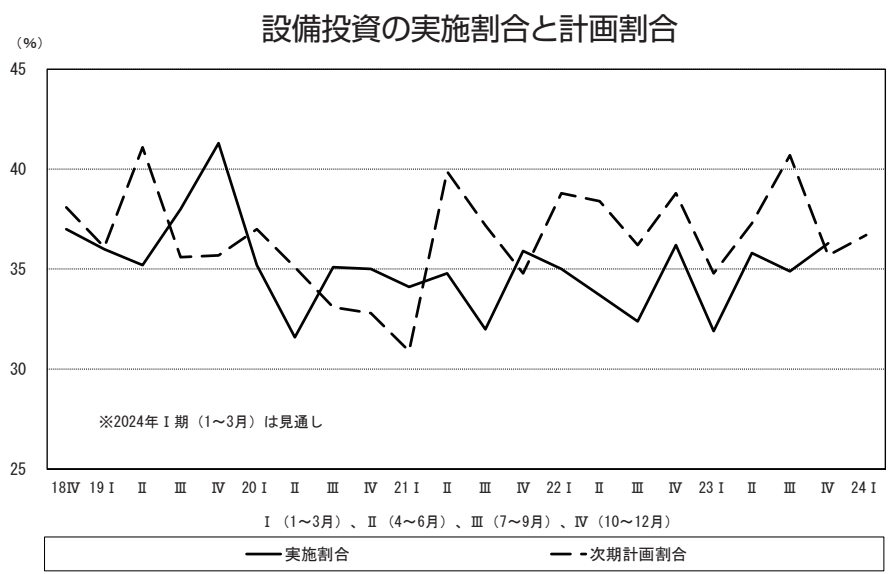
今期の設備投資実施割合は前期で見込んでいた計画割合を少し上回った。業種別では、流通・商業を除く全業種で上昇した。構造的な人材不足に対して、DX・情報化の設備投資により生産性向上を図る努力が見て取れた。次期投資計画割合は今期実績をやや上回る予測。なお、設備の過不足感DIは2023年1～3月期より上昇トレンドだったが、今期は不足感が弱まった。

設備投資の実施割合はやや増加、情報化設備は大きく増加

今期の設備投資実施割合は34.9%→36.3%と上昇した。

業種別では、流通・商業を除く業種で上昇した。これは1年前（2022年10～12月期）と同じ動きであり、コロナ禍を抜け、業種による一定の投資サイクルが戻ってきた感がある。建設業は29.5%→34.6%、製造業は34.9%→37.8%、サービス業は33.7%→34.5%と増加した一方、流通・商業では39.3%→37.0%と減少した。

今期の設備投資実施割合は、前期における次期計画割合（35.7%）をやや上回ったもの、上昇トレンドを力強く描くには至っていない。それは製造業にお



けるギャップに見て取れる（前期における次期計画割合 40.2%）。

実施方法をみると、従来と変わらず「現物購入」が 69.4%と最多であった。次いで、「現物とリースの両方」が 15.2%、「リース」が 9.4%と続く。

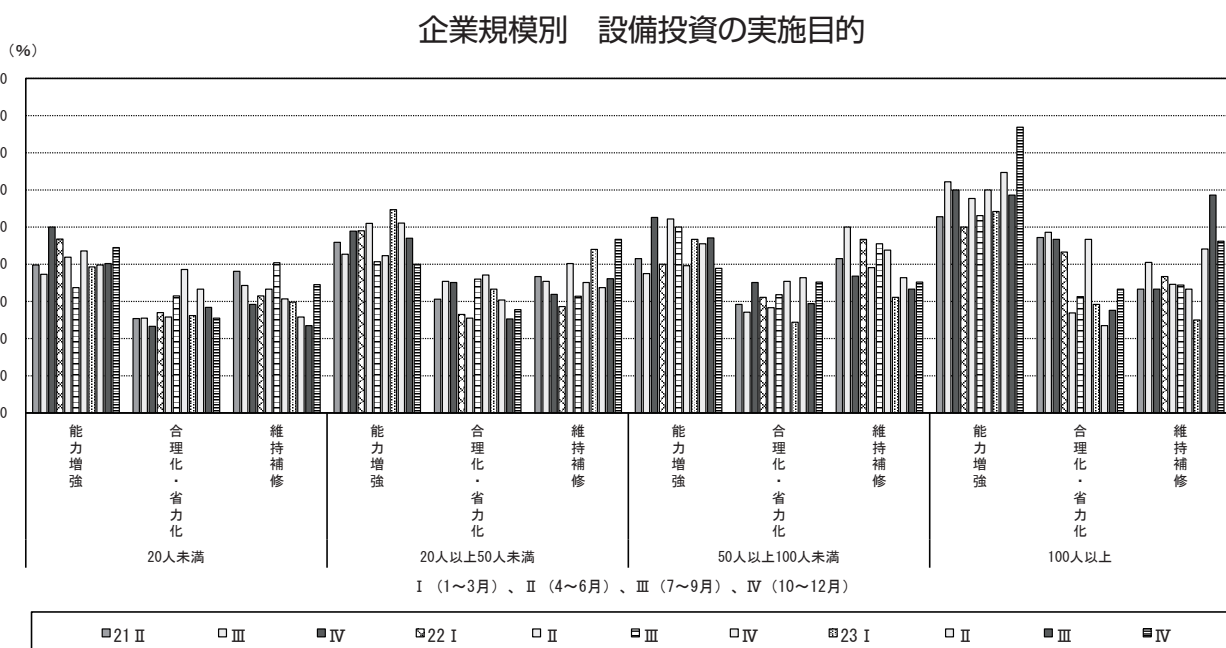
実施内容も従来と変わらず「機器設備」が 55.1%と最多であった。次いで、「情報化設備」が 26.6%となり、「自動車等運搬手段」（25.2%）を抜いて 2 位に浮上した。コロナ禍での変化に対応する情報化投資には一巡感が見られたので、今回の「情報化設備」の内容には人材不足など構造的な課題に対応したものが含まれているものと推察される。業種別でみると、今期の「情報化設備」は、製造業（12.0% → 23.1%）とサービス業（17.5% → 33.9%）において大きく増加した。

「経営上の努力」の記述においては、人材不足と賃上げに対応するため、DX による生産性向上を図るといった内容の記述が散見された。それは、製造業「自動供給・ロボット化による 1 人当たり生産性の向上を図っている（愛知、自動車部品製造業）」およびサービス業「仕事が減少したので生産性向上のため DX 化への取り組みを始めた（愛知、不動産等）」に多く見られるだけでなく、建設業「コスト競争だけではなく我が社ならではの付加価値を提供するため DX 導入を進める（青森、建設業）」や流通・商業「生産性向上のため情報化投資を行った（福岡、物流事業）」においても見られた。

なお、次期投資計画割合（36.7%）は今期実績（36.3%）をやや上回ることが予測されている。しかしながら、40%台には至らず、設備投資が牽引役となり今後の景況を明るくするといった期待感を持ってない（そもそも安定成長時代のように供給面から景気動向を判断すること自体が誤りであろうが）。国際情勢の不安定感も増している。ただ、タイミングとしては、金利上昇トレンドが確実視された今、駆け込みで設備投資を実施するといった選択もあるだろう。何よりも、この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。次期はこうしたさまざまな内外環境要因に影響を受け、それでも設備投資実施状況はやや上向くとの見通しが示された。

設備投資の実施目的は「能力増強」が最多

設備投資の実施目的をみると、今期も「能力増強」（45.9% → 46.6%）が最多。次いで、「維持補修」



(33.1%→39.6%)、「合理化・省力化」(27.4→28.5%)となった。以下、「新製品・製品高度化」(16.2%→13.4%)、その他(13.5%→8.4%)、研究開発(2.6%→3.7%)と続いた。業種別でみると、「維持補修」については流通・商業(39.3%→52.0%)とサービス業(25.5%→39.3%)で大きく増加した。「合理化・省力化」については製造業(23.5%→35.6%)とサービス業(23.6%→32.1%)で大きく増加した。

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36.3%ということは、63.7%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42.4%と最も高かった(前期比0.7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27.0%(前期比0.1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12.7%(前期比0.9ポイント減少)となった。

地域経済圏別、企業規模別の動向

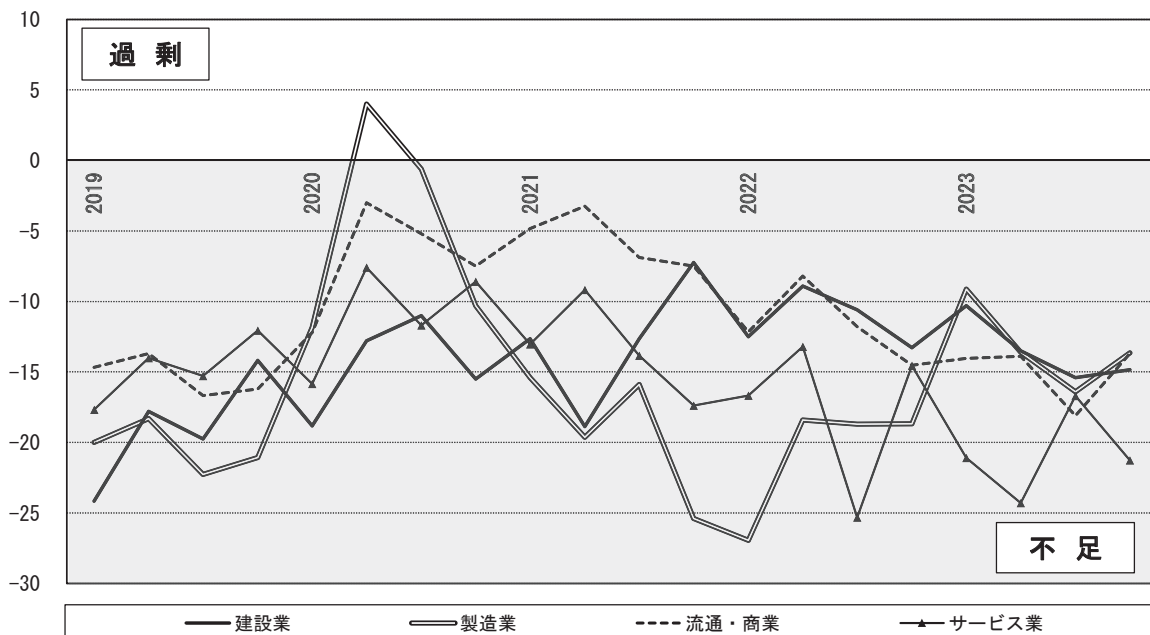
今期の設備投資の実施状況を地域経済圏別にみると、北海道・東北28.4%→33.3%、関東34.6%→36.7%、中国・四国32.5%→41.7%、九州・沖縄31.5%→34.7%の4地域で上昇した一方、北陸・中部42.3%→35.8%、近畿38.9%→36.9%の2地域で下降した。前期同様、地域別ではバラツキが目立つ結果となった。

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27.5%、50人未満37.4%、100人未満51.8%、100人以上59.1%)。今期は、20人未満の小規模層と100人以上の大規模層との差が際立って大きくなった点が特徴的である。

設備の不足感は弱まる

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ていたが、今期は弱まった(△14→△16→△17→△15)。業種別では、サービス業(△17→△21)を除き、建設業(△15→△15)、製造業(△16→△14)、流通・商業(△18→△14)の全業種において不足感が弱まった。

業種別 設備の過不足感DIの推移



ちょうど前期と逆の動きを示しており、ここでも業種による一定の投資サイクルが見て取れる。

地域経済圏別では、北海道・東北（△18→△14）、北陸・中部（△17→△12）、近畿（△18→△17）、九州・沖縄（△22→△21）の4地域において不足感が弱まり、一方で、関東（△15→△16）、中国・四国（△12→△17）の2地域において不足感が強まった。地域間のバラツキはここでも見て取れる。なお、14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、50人未満（△20→△15）と100人以上（△24→△10）において不足感が弱まったが、20人未満（△13→△16）と100人未満（△18→△19）において不足感が強まった。なお、13期連続で全ての企業規模別において「不足」側となった。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

主要指標の上昇が目立った。業況水準DIが2期連続で二桁の上昇。経常利益DIや採算水準DIも大きく上昇した。人手の過不足感DI、仕入単価DIは高止まり傾向。選別受注やコスト管理を徹底することで採算性の確保を図る。

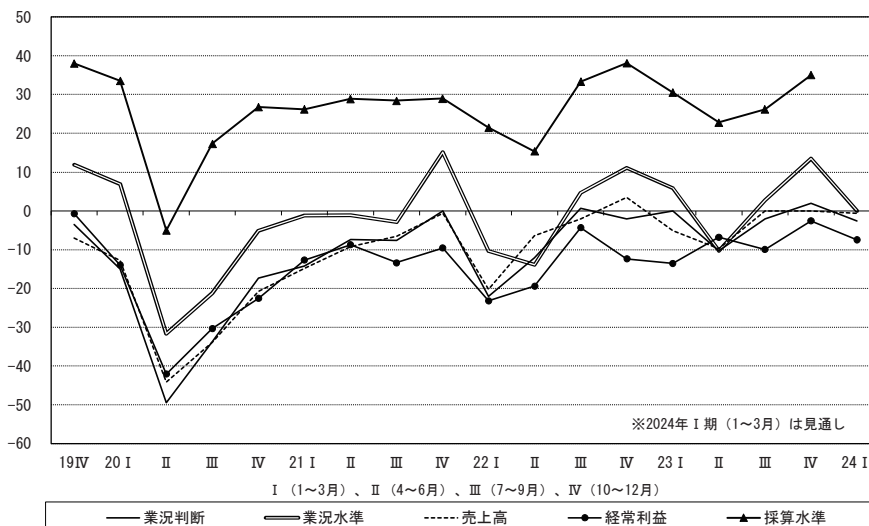
業況水準DIが2期連続で二桁上昇

業況判断DIは△2→2とプラスに転じた。業況水準DIは3→13と2期連続で二桁の上昇となった。売上高DIは0→0と横ばいであった。経常利益DIは△10→△3と7ポイント好転し、採算水準DIは26→35と9ポイント上昇した。

経常利益が好転した理由を見ると、「売上単価の上昇」が38%→57%と19ポイントも上昇し、「売上数量・客数の増加」も75%→81%と6ポイント上昇した。売上・客単価DIを見ても46→53と大幅に上昇しており、売上単価の上昇が業況の好転に大きく寄与したと考えられる。仕入単価DIは78→81、人手の過不足感DIは△67→△67と高止まりが続いており、経営上の問題点においても、

第1位が「仕入単価の上昇」(56%→49%)、次いで第2位が「従業員の不足」(38%→48%)、第3位が「熟練技術者の確保難」(40%→33%)と建設コストの上昇が継続的な経営課題となっている。「人手が不足してくるので、受注する工事の選定が重要になる（北海道、電気工事業）」との記述回答に見られるように、手持ち工事量の増減を示す未消化工事量

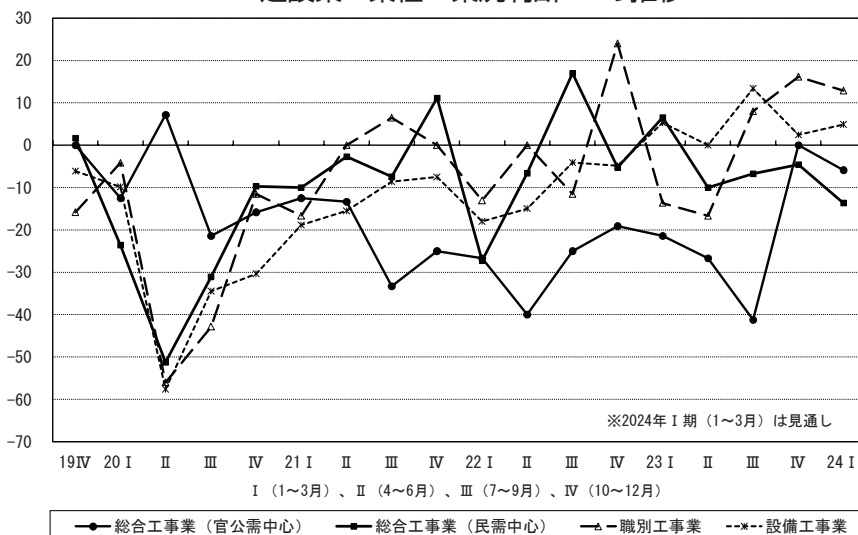
建設業の主要指標
(業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI、採算水準DI)



DIが0→9と増加するなかで、採算性を重視した選別受注を志向していると考えられる。

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は△1→△4とわずかに減少しており、引き続き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。

建設業4業種 業況判断DIの推移



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13→0、売上高DIが0→△1、経常利益DIが△3→△7とすべて悪化の見通しとなっている。また、経営上の力点は、「人材確保」(58%→62%)が引き続き第1位となっており、次いで第2位が「新規受注(顧客)の確保」(47%→51%)、第3位が「付加価値の増大」(54%→46%)となった。

総合工事業(官公需中心)の業況判断DI、13期ぶりにマイナスから脱す

総合工事業(官公需中心)は△41→0と41ポイントも好転し、じつに2020年4~6月期以来13期ぶりにマイナスを脱した。総合工事業(民需中心)は△7→△5と2ポイントの好転となった。職別工事業は8→16と2期連続で大幅な好転となった。設備工事業は13→2と11ポイントの大幅な悪化となった。

次期見通しは、総合工事業(官公需中心)が0→△6、総合工事業(民需中心)が△5→△14、職別工事業が16→13と、設備工事業が2→5となっており、設備工事業以外は悪化の見通しとなっている。

(b) 製造業

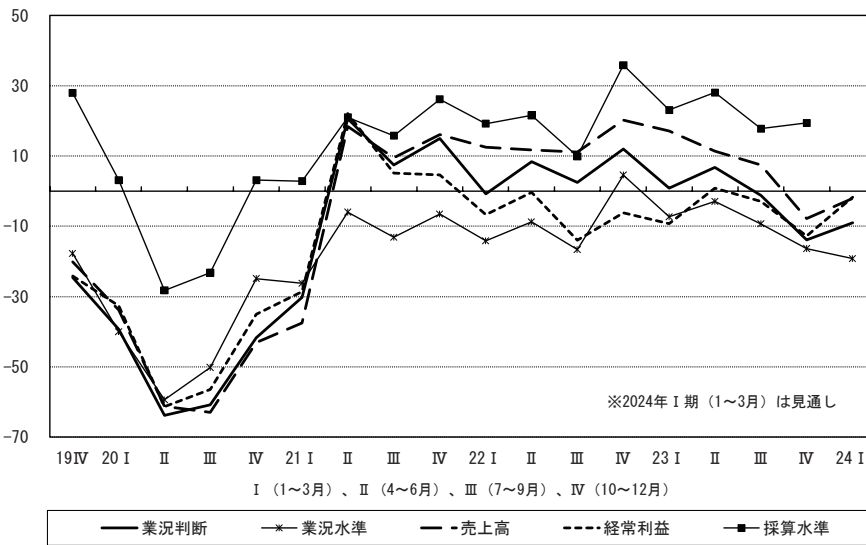
製造業の主要指標は大幅に悪化した。今期の主要指標の水準は、会員企業が前期に回答した見通しよりも厳しい結果であった。次期の見通しも厳しい。仕入単価の上昇、増加する人件費への対応が喫緊の課題である。

主要指標は悪化

主要指標は、採算水準を除き、大幅に悪化した。業況判断DIが△1→△14、売上高が7→△8、経常利益DIが△3→△13、業況水準DIが△9→△16と10ポイントを超える悪化を示している指標もある。ただし、前年同期比ではなく前期比で主要指標をみると、業況判断DIが△6→△1、売上高が1→4、経常利益DIが△3→1と若干好転している。今期の景気は、前年同期と比較すると悪化しているが、前期と比較すればそこまで悪化していない。採算水準DIは18→19と前期の水準を維持している。

次期の主要指標は、業況水準を除いて、若干好転する見通しである。しかし、すべての主要指標が

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)



マイナスに落ち込んだままであり、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、金属製品製造業 (△ 35 → △ 27)、機械器具製造業 (△ 5 → △ 5) 以外の 6 業種が悪化した。特に、食料品等製造業 (43 → △ 3)、鉄鋼・非鉄金属製造業 (△

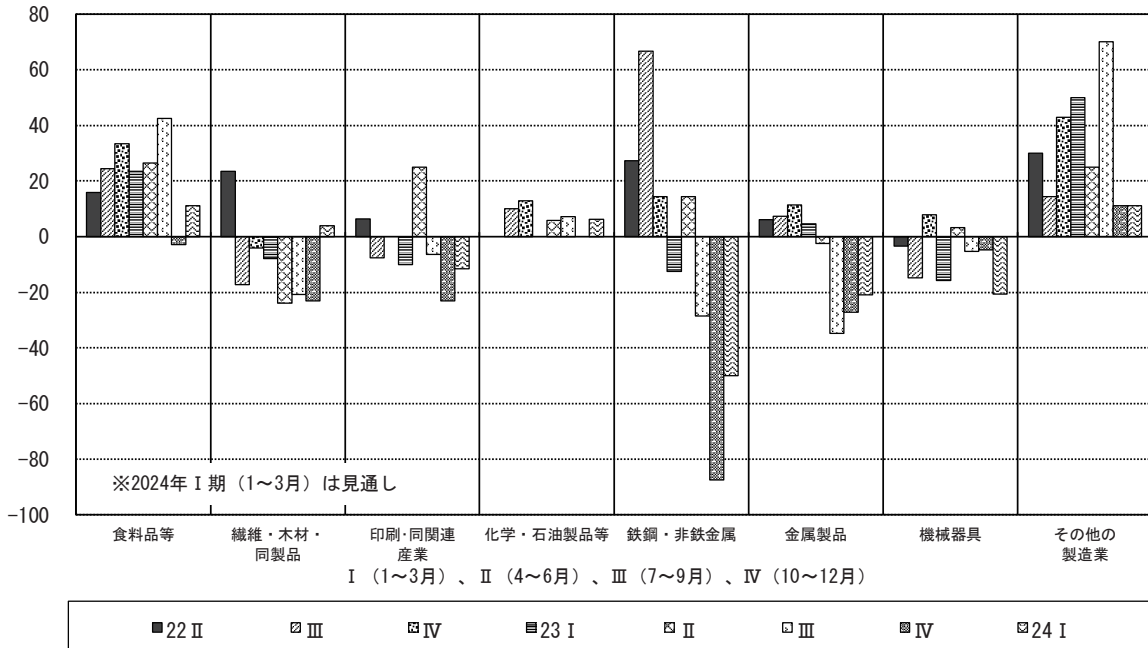
29 → △ 88) が大きく悪化した。

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、最も多かった回答が「売上数量・客数の減少」(77%) であり、続いて「原材料費・商品仕入額の増加」(53%) であった。これらの回答は依然として高い値を記録しているが、前期から今期にかけて低下している。一方、前期から今期にかけて大きく増えた理由は、「人件費の増加」(24% → 34%) である。今期に利益水準が悪化した製造業の特徴のひとつは、人件費の増加に苦慮したことである。

経営上の問題点、力点

今期の経営上の問題点として最も頻繁に回答されたのは「仕入単価の上昇」(58% → 48%) であり、続いて「人件費の増加」(30% → 38%) であった。これらの課題の解決策のひとつは価格転嫁である。

製造業 8 業種 業況判断 DI の推移



価格転嫁は多少なりとも進んできていると報道されているが、全面的な実現には至っていないと考えられる。ある会員企業は「エネルギーや副資材、人件費増分の価格転嫁を進めたが、詳細なエビデンスの要求や、複雑な資料作成の要求など、1個当たり数十銭の値上げ要請に対して、膨大な手間がかかっている。また、全く何の返答ももらえていない客先もある。今後も価格転嫁を進めていきたいが、マンパワーに限りがあるので、悩ましい（滋賀、金属バネ製造）」と回答している。

経営上の力点としては、新規受注（顧客）の確保（61% → 63%）、付加価値の増大（57% → 60%）、社員教育（29% → 33%）の順番で回答が多かった。経営上の努力として回答が多かったのは、生産性を向上させること、付加価値を増大させることであった。ある会員企業は「生産性向上による賃金UP（秋田、省力化合理化機械の製造）」と回答しており、賃上げを実現するためにもさらなる生産性の向上が求められている。

(c) 流通・商業

流通・商業の主要指標は、業況判断 DI は前期並みだが、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI はいずれも回復した。しかし、次期見通しは悪化、横ばいが混在しており、楽観できない状況である。仕入単価 DI の高止まりは緩和に向かいつつあるが、いわゆる「2024 年問題」など雇用に関する課題への対応が重要となっている。

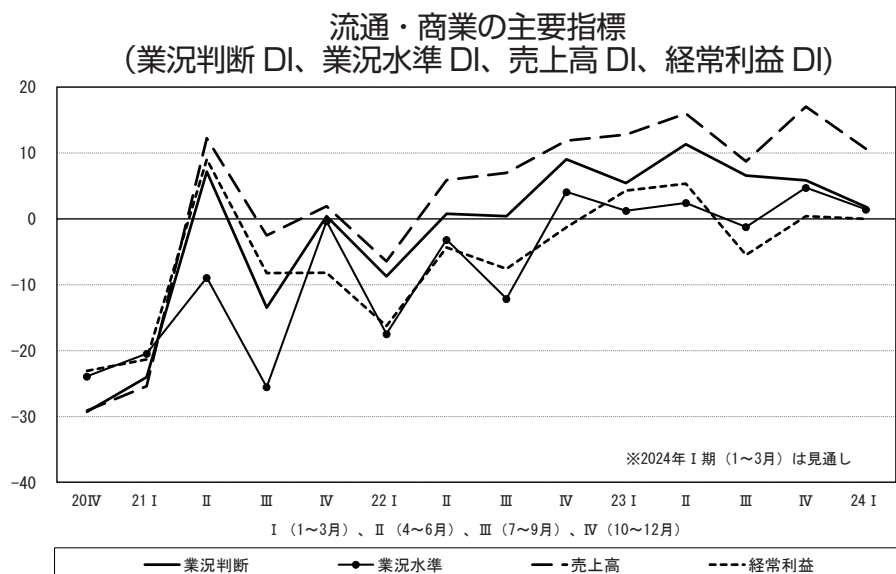
主要指標は回復したものの次期以降は悪化見込みで、楽観できない

今期の流通・商業の主要指標は、業況判断 DI は 7 → 6 で前期並みであったが、業況水準 DI は △1 → 5、売上高 DI は 9 → 17、経常利益 DI は △5 → 0 と回復した。今期だけを見ると勢いも感じられるが、次期は業況判断 DI（6 → 2）、業況水準 DI（5 → 1）、売上高 DI（17 → 11）で悪化、経常利益 DI（0 → 0）は横ばい見通しで、楽観できない状況である。

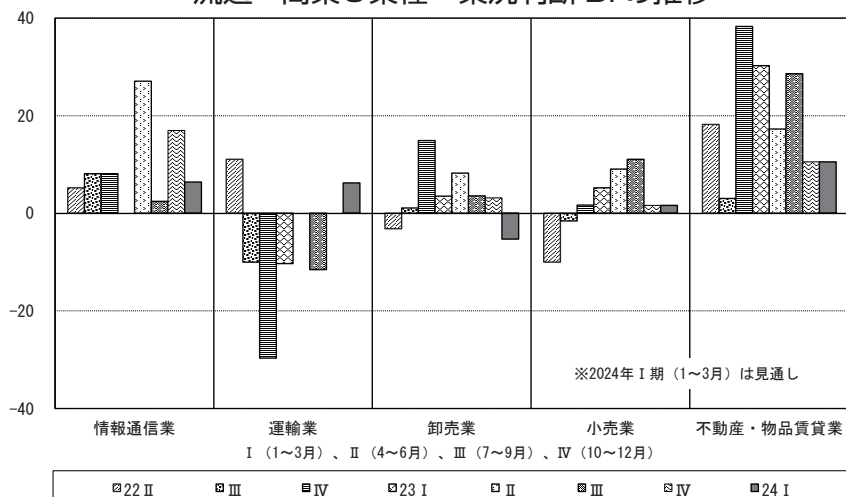
他方、仕入単価 DI は 77 → 69、売上・客単価 DI は 58 → 49 と高水準ながら両指標とも下降し、次期は 69 → 54、49 → 40 といずれもさらなる下降を見込んでいる。経営上の問題点においても「仕入単価の上昇」は 2023 年に入って 54% → 51% → 44% → 43% と減少傾向にある。

今期の主要指標が回復した要因の一つとして考えられるのは、新型コロナウイルスが 5 類に移行したことによる経済活動の活発化である。物価上昇という向かい風もあるものの、足元の景況を示す指標の業況水準 DI がプラスに転じ、採算水準 DI も 27 → 46 と黒字化が進んでいることから、各社の経営努力が数字にも表れてきたと捉えることもできる。

しかし、一方で乗り越えなければならない大きな課題を抱えている。実



流通・商業5業種 業況判断 DI の推移



際、2023年10月から始まったインボイス制度によって結果としての消費増税が見込まれている。とはいえ、「インボイスにスムーズに対処できるよう社内準備を進め、大きな混乱もなく移行できた（島根、OA機器販売）」の声のように時代の変化に上手く対応している企業もある。

情報通信業と運輸業で大幅改善

流通・商業5業種別に見ると、情報通信業と運輸業で大幅に改善した。特に運輸業は業況判断DI、業況水準DI、売上高DIでマイナスからプラスに転じた。他の業種は指標により好転悪化が混在している。

業況判断DIは情報通信業(2→17)、運輸業(△12→0)で改善、卸売業(4→3)が前期並み、小売業(11→2)、不動産・物品賃貸業(29→11)で悪化、業況水準DIは情報通信業(△5→6)、運輸業(△31→3)、卸売業(△8→△4)、不動産・物品賃貸業(11→16)で改善、小売業(18→11)で悪化となった。他方、売上高DIは情報通信業(2→11)、運輸業(△4→37)、卸売業(1→17)が増加、小売業(17→17)が横ばい、不動産・物品賃貸業(35→8)が減少で、経常利益DIは情報通信業(△5→9)、運輸業(△36→△17)、卸売業(△7→3)が増加、小売業(6→2)、不動産・物品賃貸業(0→△6)が減少した。次期は業種、指標ともに好転悪化が混在しており、先行き不透明感が増している。

仕入単価DIは運輸業で(92→94)でほとんどの企業で上昇したと回答している他は、「横ばい」と回答した企業割合が増え、下降傾向となっている。売上・客単価DIは、運輸業(42→48)で6ポイント上昇しているが、他の業種は前期と同水準あるいは下降している。次期は仕入単価DIは5業種ともに下降、売上・客単価DIは小売業(33→39)で上昇しているが他は下降見通しとなっている。

今期は、経営上の問題点の「従業員の不足」が前期から31%→36%で5ポイント増加した点も特徴的である。雇用に関する指標として人手の過不足感DIに着目してみると、運輸業が△63で最も不足感が強い。物流におけるいわゆる「2024年問題」の影響で業界構造の大転換とそれに伴う人材の流動化が予測されており、「人手不足(特にドライバー職)は深刻になってきています。入社して2~3年の人の転職が多くなってきています(奈良、一般貨物輸送業)」との声のように、ドライバーは業界で取り合いになっている状況もあるようだ。さらに、同社コメントで「中間管理職育成が必要で、新入入社の人達の育成をしてもらうことがとても重要だと思っています。1年かけて経営者も含めて月1回の研修を始めました。人間関係構築の必要性を感じます(同)」と、運輸業に限らず、採用を含めた経営力強化の重要度がいっそう高まっている。

(d) サービス業

今期は業況水準 DI を除いて主要指標が悪化した。強い人材不足感が続く中、雇用関連指標は増加している。物価高や採用コスト増、賃上げ対応など採算面の厳しさが反映された形となった。経営上の課題として「民間需要の停滞」の割合が増加し、消費の冷え込みに対する懸念も広がる。カテゴリー別では、対個人サービス業の落ち込みが目立った。

業況水準 DI を除いて主要指標が悪化

サービス業の業況判断 DI は 19 → 9 と 10 ポイント悪化した。足元の景況を聞いた業況水準 DI は 11 → 16 と改善した。次期は両指標ともに悪化を見通しとなっている（業況判断:3、業況水準:14）。また、売上高 DI (21 → 14)、経常利益 DI (13 → 4) も今期は減少となったが、こちらは、次期は若干の回復を見込んでいる。

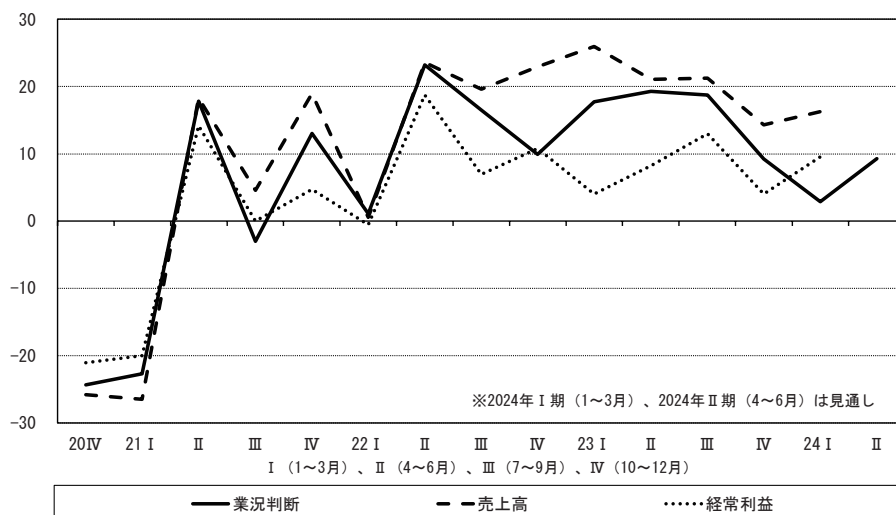
価格面では、仕入単価 DI は 64 → 68 で上昇した。他の業種と比べると上昇圧力は緩やかだが、売上・客単価 DI は 42 → 41 と伸び悩み、仕入単価 DI との差がわずかに開いた点は懸念される。生産性についても、一人当たり売上高 DI (26 → 18)、一人当たり付加価値 DI (20 → 9) は減少した。採算水準 DI も他の 3 業種では黒字割合が上昇している中、39 → 38 とわずかに黒字割合を減らしており、今期、サービス業は厳しい状況にあったことが推察される。

人材に関しては、正規従業者数 DI (6 → 16)、臨時・パート・アルバイト DI (4 → 12)、所定外労働時間 DI (1 → 8) はすべて増加した。人手の過不足感 DI (△ 49 → △ 49) 横ばいだが、強い不足感が続いている。

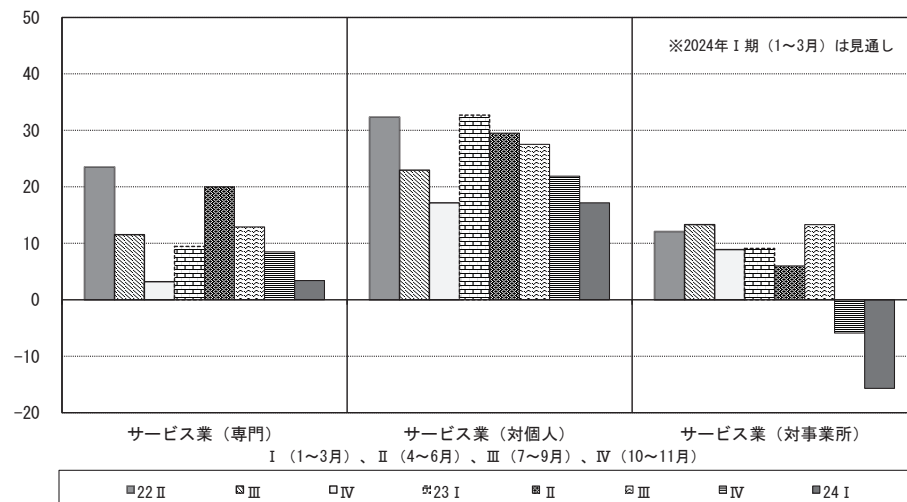
今期は対個人サービス業が苦戦、次期は対事業所サービスで悪化見通し

サービス業 3 カテゴリーの動きを以下で触れていく。主要指標では、

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)



サービス業3カテゴリー 業況判断 DI の推移



業況判断 DI は専門サービス業 (13 → 8)、対個人サービス業 (28 → 22)、対事業所サービス業 (13 → △6) の全カテゴリーで悪化、中でも対事業所サービス業が 19 ポイントもの大幅悪化となった。一方、業況水準 DI は専門サービス業 (10 → 20) と対事業所サービス業 (2 → 16) で二桁台の改善となったが、対個人サービス業 (19 → 11) は悪化した。今期は対個人サービス業の悪化が目立った。

売上高 DI で対個人サービス業 (36 → 14) が 22 ポイントの大幅減となったが、今期の数値を見ると、専門サービス業 (13 → 12)、対事業所サービス業 (9 → 18) との差が縮まったともいえる。経常利益 DI も対事業所サービス業が前期並みで、他の 2 カテゴリーが減少したため、カテゴリー間の差が縮まった。

次期は、専門サービス業、対個人サービス業で期待含みで多くの指標で改善を見込んでいるが、対事業所サービス業は悪化を見込んでおり、業況水準を除いてマイナス水準に落ち込むと見込んでいる。どのカテゴリーも安定した伸びが期待できないもどかしさを感じる景況感となっている。

人材面で大きな課題

サービス業の設備投資の現状はどうか。今期の設備投資実施割合は 34% → 35% と大きな変化は見られなかった。実施内容で割合の高い項目は「機器設備」(61%)、「情報化設備」(34%)、「事務所・店舗・倉庫」(27%)、「自動車等運搬手段」(17%) であるが、中でも「情報化設備」(18% → 34%) の 16 ポイント増が特筆される。「社内情報共有を目的とするクラウド上でのホウ・レン・ソウの管理、機器メンテナンスの IOT 化、今後客先への提案を拡大 (福岡、用・排水処理装置の設計等)」など、情報化設備への投資で経営強化を図るコメントも見られた。

経営上の問題点は「人件費の増加」(50%)、「従業員の不足」(48%)、「仕入単価の上昇」(37%)、「民間需要の停滞」(22%)、「熟練技術者の確保難」(17%) の順となっているが、「民間需要の停滞」が前期から 5 ポイント増で、消費の冷え込みが懸念されている。

経営上の力点は「人材確保」(54%)、「付加価値の増大」(51%)、「新規受注 (顧客) の確保」(46%)、「社員教育」(43%)、「財務体質強化」(26%) の順で、前期から「人材確保」(45% → 54%) と「社員教育」(39% → 43%)、「財務体質強化」(20% → 26%) が上昇した。コメントでも、「人材への先行投資を行い、将来に向けての事業拡大の準備をしている (富山、税理士事務所)」、「人材獲得 (福岡、環境計量証明事業)」など人材確保や社員教育などの人材投資への取り組みが多く見られた。

〔VI〕 経営上の問題点

経営上の問題点は、「仕入単価の上昇」が継続的に低下しているものの、「従業員の不足」と「人件費の増加」は上昇傾向が続いた。北海道・東北と九州・沖縄では「従業員の不足」が目立ち、近畿では「民間需要の停滞」が顕著になっている。

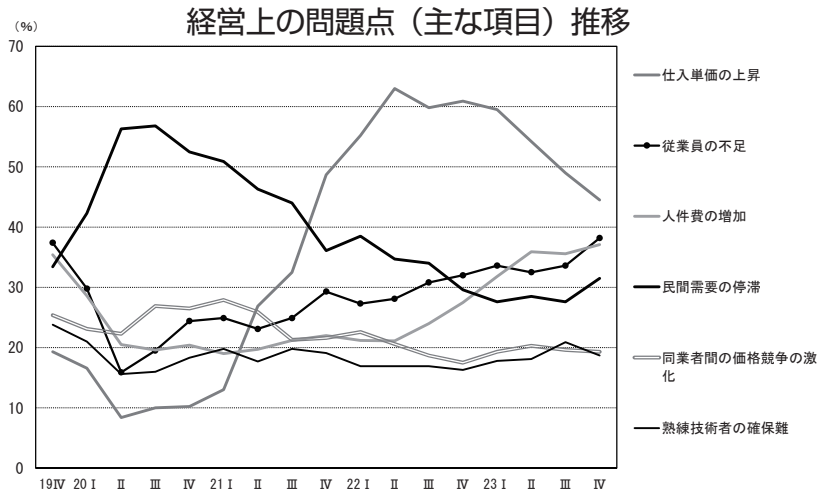
従業員不足と人件費の増加が続き、民需停滞に注視が必要

経営上の問題点は、今期も「仕入単価の上昇」が第 1 位であったが 49% → 45% と低下した。「仕入単価の上昇」は、2022 年 4 ~ 6 月期に 63% を記録して以降、低下傾向をたどっている。反対に第 2 位の「従業員の不足」は上昇傾向にあり、34% → 38% となった。「人員不足を少しでも解消して、年末にむけての繁忙期を逃さないようにしている (北海道、流通・商業)」や「人手が不足してくるので、受注する工事の選定が重要になる (北海道、電気工事業)」といった人材不足に苦慮している意見が寄せ

られている。

物価上昇への対応のための賃上げや最低賃金の引き上げなどの影響により、「人件費の増加」も上昇傾向をたどっている。「人件費の増加」は、2023年1～3月期から4期連続して30%を上回り、今期は37%となった。「最低賃金引き上げにはパート・アルバイトはすぐに対応し、正社員は来年4月にベースアップで対応予定(北海道、製造業)」や「来春の給与のベースアップに努める(埼玉、菓子製造業)」という意見もみられ、今後も賃上げに対応していく企業も少なくないものと思われる。

「民間需要の停滞」は、28%→32%と上昇した。「民間需要の停滞」が30%を上回るのは2022年7～9月期以来5期ぶりのことであり、再び上昇傾向を強めるのか注視していく必要がある。「同業者相互の価格競争の激化」は、20%→19%と前期並みの水準で推移した。

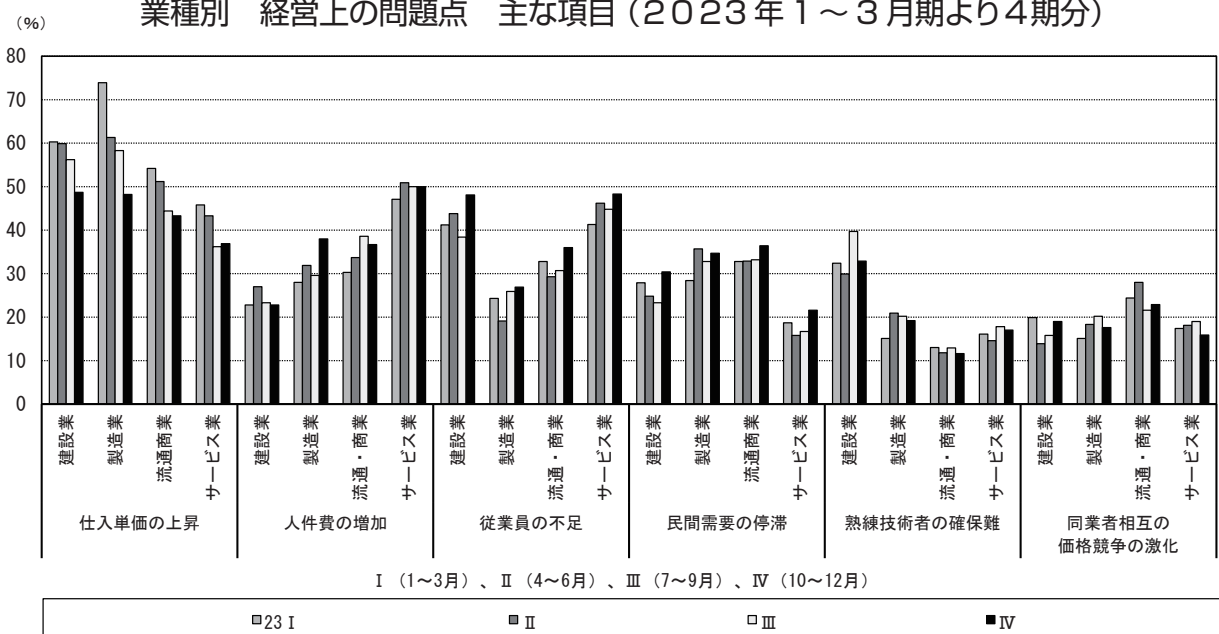


サービス業では人件費の増加が高止まりとなる

4業種別にみていくと、建設業、製造業、流通・商業では「仕入単価の上昇」が第1位となっているが、サービス業では今期も「人件費の増加」が第1位となった。サービス業においては、特に人件費の増加が経営の負担となっている。

建設業では、「仕入単価の上昇」が56%→49%と低下した。「従業員の不足」は38%→48%と大幅に上昇しており、人材不足が一段と深刻化している。「熟練技能者の確保難」は40%→33%と低下しているものの、他の業種に比べると高い割合となっている。

業種別 経営上の問題点 主な項目 (2023年1～3月期より4期分)



製造業でも「仕入単価の上昇」は58%→48%と低下している。「従業員の不足」は26%→27%と横ばいで推移したが、「人件費の増加」は30%→38%と上昇傾向を強めており、人件費の増加が経営の負担となっていることがうかがえる。「民間需要の停滞」は33%→35%とほぼ前期並みの水準となっている。

流通・商業は、「仕入単価の上昇」が44%→43%、「人件費の増加」が39%→37%、「民間需要の停滞」が33%→36%と、それぞれ大きな変化はなく推移した。しかし、「従業員の不足」は31%→36%と上昇した。

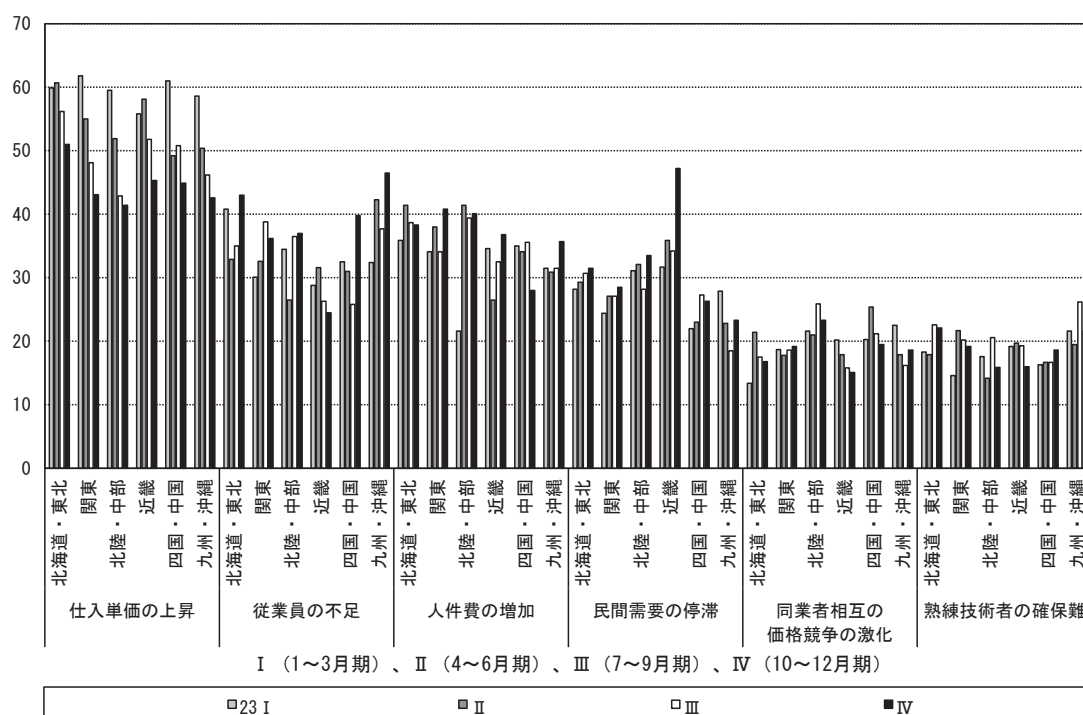
サービス業では、「人件費の増加」が前期と変わらず50%と高止まりの状況となった。「従業員の不足」は45%→48%と一段と上昇した。人件費の増加と人材不足がサービス業の経営の足かせになっている。また、「民間需要の停滞」も17%→22%と上昇していることも見逃せない。

北海道・東北と九州・沖縄では人手不足が深刻化

企業規模別にみていくと、全ての企業規模で「仕入単価の上昇」が第1位であるが、横ばいもしくは減少傾向を示している。20人未満では、「仕入単価の上昇」が43%→40%と幾分低下した。「民間需要の停滞」は31%→37%と上昇しており、他の規模と比較して高い割合となっている。民需の停滞は、小規模層に色濃くあらわれている。次に、20人以上50人未満でも「仕入単価の上昇」は53%→44%と低下した。「従業員の不足」は37%→42%と上昇したが、「人件費の増加」は38%→36%とほぼ前期並みの水準で推移した。

50人以上100人未満では、「仕入単価の上昇」が49%→51%、「人件費の増加」が36%→38%と前期同様の水準であった。「従業員の不足」は35%→41%と上昇している。100人以上では、「仕入単価の上昇」が66%→61%と低下するものの、依然として高水準で推移している。「従業員の不足」は41%→51%と大幅に上昇しており、他の規模と比較しても高い割合となっている。人材不足は、企業規模の大きい層で顕著になっている。

地域経済圏別 経営上の問題点 主な項目 (2023年1~3月期より4期分)



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56%→51%と低下した。「人件費の増加」は39%→38%と前期並みの水準であったが、「従業員の不足」は35%→43%と上昇傾向が強まった。「従業員の不足」は九州・沖縄に次いで高い割合となっている。関東でも「仕入単価の上昇」は、48%→43%と低下した。「従業員の不足」は39%→36%とわずかに低下したが、「人件費の増加」は34%→41%と上昇した。「人件費の増加」は、北陸・中部と並んで高い水準となっている。

北陸・中部では、「仕入単価の上昇」が43%→41%、「人件費の増加」は39%→40%、「従業員の不足」は前期同様に37%と、それぞれ上位の回答割合には大きな変化はみられなかった。ただし、「民間需要の停滞」は28%→34%と上昇しており、民需の停滞への不安が高まっている。近畿では、「民間需要の停滞」が34%→47%と大幅に上昇し、「仕入単価の上昇」(52%→45%)を上回った。「民間需要の停滞」が第1位となっているのは、近畿のみであり、同地域では民需の停滞が顕在化している。「人件費の増加」も33%→37%と上昇している。

中国・四国では、「仕入単価の上昇」が51%→45%と低下した。「人件費の増加」も36%→28%と低下したものの、「従業員の不足」は26%→40%と大幅に上昇した。「従業員の不足」が約4割となったのは、2019年10～12月期以来、4年ぶりのことである。九州・沖縄では、「従業員の不足」が38%→47%と大幅に上昇した。各地域で人材不足が深刻化しているが、「従業員の不足」が第1位となったのは九州・沖縄のみである。「仕入単価の上昇」は46%→43%と低下しているが、「人件費の増加」は32%→36%、「民間需要の停滞」は19%→23%とそれぞれ上昇した。

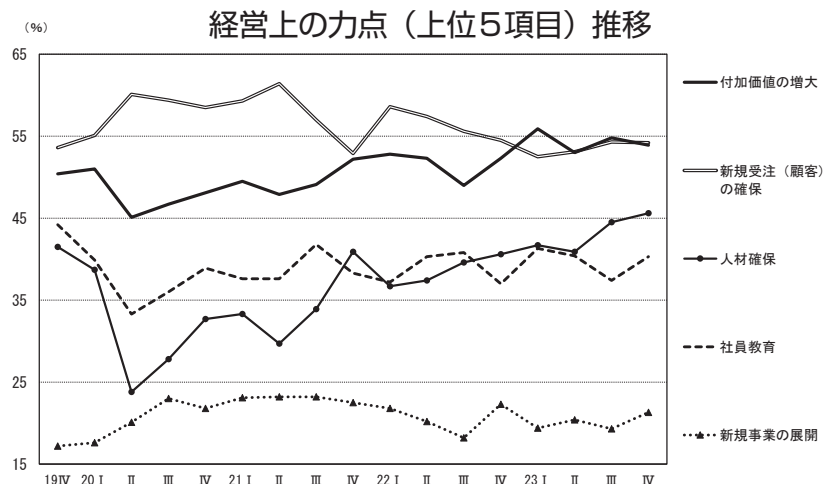
〔Ⅵ〕 経営上の力点

今期における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」の順で、「社員教育」、「新規事業の展開」で増加した。ただし、業種や地域によって経営上の力点として意識されている内容は異なっている。変化の激しい現状にあり、企業の存続を考える上で実態を見ながら判断する必要があるだろう。

経営上の力点、「社員教育」、「新規事業の展開」、「財務体質強化」が増加

経営上の力点は「新規受注（顧客）の確保」(54%)、「付加価値の増大」(54%)、「人材確保」(46%)、「社員教育」(40%)、「新規事業の展開」(21%)が上位5項目で大きな変化はなかったが、「社員教育」(37%→40%)、「新規事業の展開」(19%→21%)、「財務体質強化」(17%→20%)が増加した。

とはいえ、業種別にみると力点の違いや変化が見えてくる。建設業は「人材確保」(58%→62%)は引き続き



業種別「経営上の力点」ポイントの増減
 ※2023年7～9月期、2023年10～12月期との比較

	増 加		減 少	
建設業	新規受注（顧客）の確保	4	付加価値の増大	△ 8
	情報力強化	4		
	人材確保	4		
製造業	付加価値の増大	3	人件費以外の経費節減	△ 4
	社員教育	4	人材確保	△ 5
	新規事業の展開	4		
流通・商業	財務体質強化	5	人件費以外の経費節減	△ 6
	機械化促進	2	情報力強化	△ 3
サービス業	財務体質強化	6	新規受注（顧客）の確保	△ 7
	社員教育	4	研究開発	△ 2

4業種中最も高い割合となっており、「新規受注（顧客）の確保」（47%→51%）、「情報力強化」（17%→21%）が増加した一方で、「付加価値の増大」（54%→46%）は減少した。製造業では「社員教育」（29%→33%）、「新規事業の展開」（20%→24%）が増加し、「人材確保」（37%

%→32%）は減少した。次に、流通・商業は「財務体質強化」（15%→20%）が増加、「人件費以外の経費節減」（16%→10%）は減少となっている。サービス業では「財務体質強化」（20%→26%）、「社員教育」（39%→43%）が増加、「新規受注（顧客）の確保」（53%→46%）は減少した。

社員教育に取り組む企業の声

今期、指摘割合が増加した「社員教育」に関する経営上の努力として寄せられた企業の声を以下に紹介する。

「人の成長が会社の成長と捉え、人材育成に努める（福島、製造業）」、「自主的社員に育成するため、キャリア研修への参加、役割を与え任せることを意識している（東京、ソフトウェア受託開発）」、「市役所にてローカルベンチマーク作成の研修に参加した。そこでの結果を社内で共有する（静岡、流通・商業）」、「社員共育（滋賀、事務機器販売、保守サービス）」、「社員の技能資格取得と社外研修への参加を積極的に行い、社員のスキルアップを行った（岡山、建設業）」、「幹部社員大学に幹部と一緒に参加し、理念の共有や自社を知ること、部下への影響もあり、一体感ができつつある（岡山、遊具などFRP製品製造）」など。

社員教育は、おそらく日頃から取り組んでいることなので各社でさまざまな取り組みや実践が行われていることと推察する。社員とともに考え全員で問題解決をはかることを目指す同友会企業の姿勢を改めて確認した次第である。

地域経済圏により異なる傾向

地域経済圏別に見ると、地域によって大きな相違が見られる。業況判断DIの前期比、前年同期比、業況水準DIで各地域の景況感を見ていくと、北海道・東北と近畿が厳しい景況感となっている。すなわち、北海道・東北は3指標ともに悪化し（業況判断・前期比、業況判断・前年同期比、業況水準：0→0、5→△7、△1→△4）、ゼロ水準もしくはマイナス水準に落ち込み、近畿は業況判断DIの前期比では△11→5で好転したが、他はマイナス水準にある。

また、関東と中国・四国、九州・四国は3指標ともに好転悪化は混在するものの、プラス水準を維持しており、中でも九州・沖縄はすべて二桁台で他の地域より良い景況感の傾向が見られる。北陸・中部では、前期は3指標ともにマイナス水準となっていたが、今期はいずれもゼロ水準かプラス水準

地域経済圏別「経営上の力点」上位3項目の指摘割合

全体	①新規受注(顧客)の確保 54%、②付加価値の増大 54%、③人材確保 46%
北海道・東北	①人材確保 55%、②新規受注(顧客)の確保 53%、③付加価値の増大 46%
関東	①新規受注(顧客)の確保 63%、②付加価値の増大 47%、③人材確保 46%
北陸・中部	①付加価値の増大 62%、②新規受注(顧客)の確保 53%、③人材確保 40%
近畿	①新規受注(顧客)の確保 64%、②付加価値の増大 57%、③人材確保 40%
中国・四国	①付加価値の増大 54%、②新規受注(顧客)の確保 53%、③人材確保 41%
九州・沖縄	①人材確保 53%、②付加価値の増大 51%、③新規受注(顧客)の確保 42%

に持ち直している(同:△4→4、△6→0、△4→0)。

景況感をベースとして経営上の力点を見ていくと、相対的に良い景況感の傾向にある地域では「付加価値の増大」に力を入れている傾向があるようだ。

人材確保と社員教育は結果の数字よりも実態を見て判断を

年末の日経平均株価は1989年以来の水準となり、メディアでは上昇基調を報道していた。しかし、2024年は当初から災害、惨事が起こるとともに、株価も大きく値を下げ厳しい年明けとなった。DORの調査結果においても全体的に下落傾向にある中、経営上の努力では多くの同友会企業が前向きに取り組むコメントも少なくなく、逞しさが際立っていた。特に、中小企業問題の一つである事業承継については、これから初めて事業承継を迎える企業が大多数である。経営上の力点として、企業の存続を考える上で人材確保と社員教育は結果の数字よりも実態を見て判断する必要があるだろう。

厳しい寒さの中、能登半島地震での捜索・救助活動が進んでおり、一刻も早い救出と被災者の方への救援と、復旧・復興を深く祈るばかりであるが、災害時における中小企業の防災・減災対策に向けた全国的な支援ネットワークとしての「産業防災」のあり方を今一度検討すべきではないだろうか。

回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から ～キーワード：次の一手、環境整備

- 昨年同時期と同程度の受注額を確保しているのので、各工事の実行予算の利益率を確保するように原価管理していく。資材や燃料高騰が継続しているのので、経費を洗い直し、必要のないものは省く（北海道、土木工事請負）
- 次につながる訪問、提案を増やしている。繁忙期だが、従業員の休みをやりくりして計画取得してもらい疲労感が広まらないように苦心した（岩手、空調、電気工事）
- 新規分野で成果が上ってきた領域へのシフトと既存事業への成果のシナジー効果向上（秋田、不動産業）
- 11月に新店をオープン。3店舗になって本部経費の負担が軽くなり、これから人員の適正配置を行い、利益の出る体制にもっていく（千葉、飲食業）
- 受注確保と共に現場施工合理化。情報のIT化。「現場プラス」システムの導入で支店、現場社員、協力者間の報連相をスピードアップする確実性をはかるなどの努力をしている（東京、住宅の工事施工）
- 売上、利益は一定額を確保していますが生産性（1h当たりの付加価値額）は落ちる傾向にあります。全体の生産性を高めるための施策を策定しています（神奈川、半導体製造装置部品の製造）
- 価格競争が起こりやすい商品は無理をせずに価格決定権がとれる商品の選定と企画で営業を進めています（新潟、業務用食品卸）
- 製品の価格改定を行い、売上げは上がったが生産量が減少しているために仕事量の確保（既存の顧客への訪問回数アップと新規顧客の獲得）に動いている（愛知、ダンボール製造）
- リードタイムの長い物件などは、途中で仕入価格が上昇してしまうので、それを避けるための見積価格や原価の見直しを社員に指示した（愛知、コンクリート・セメント製造設備等）
- 従業員賃金の面で奨学金返済支援制度を導入した（三重、酒類製造業）
- コロナ前に比べると売上が2割減った状況が続いているが、借りてた倉庫（一部作業場）を解約するなど固定費を下げ、社員の働く場（作業場・事務室）を集約し生産性をあげた（利益は維持できた）（大阪、別注スチール家具什器、各種精密板金部品の設計製造）
- 昨年の10-12月はコロナ明けで大型スポット案件が多く、大中売上げ増になりましたが今年はそれがなく新規事業の展開を加速します（大阪、印刷加工用資材販売 塗料製造）
- 中小企業原油価格・物価高騰等対策支援事業補助金を活用して設備の原物購入をして生産性を上げた（山口、電気、空調設備工事）
- 日々の業務にあたる中で、社員同士のコミュニケーション不足から関係性に問題が生じた。該当者から話を聞くなどし、「相手は分かっているだろう」ではなく、しっかり対話を確認した（愛媛、自動車特定整備、鈹金・塗装業）
- 将来の幹部候補を集め、自社の財務内容（資金繰り等含む）について勉強会を開催している。設備投資、賃上げの元となる利益（CF）について知識を深める必要がある（高知、一般放送事業）
- 自社内で出来る仕事と外注にまかせる仕事に仕訳し、インボイス制度も考え発注先の選びを考えた。2024年から電子帳簿保管法になり、事務等の仕事にも手がたりないので税理士さんと打合せの上で進めて取り組む（熊本、石材加工業）
- 品質向上の会議、勉強会を実施、社員が少しずつ改善案を出すようになり業務も改善方向に行き始めた（宮崎、建築資材販売）

2023年10～12月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「最低賃金引上げへの対応」について

2023年の最低賃金の引上額が過去最高を更新し、8月31日には2030年代半ばまでに最低賃金1,500円を目指すことが岸田首相から表明されました。企業においても多大な影響を及ぼしています。そこで、今期のオプション設問では、最低賃金への対応状況について調査をしました。なお、直近では人材に関連した調査として2023年4～6月期の賃上げ実施状況、7～9月期の人材の状況（正規従業員）を実施しています（有効回答数863件）。

正規従業員は64%、臨時・パート・アルバイトは71%で最賃対応

最低賃金への対応をたずねたところ、正規従業員については64%の企業が、臨時・パート・アルバイトでは71%の企業で対応していました。

6割を超える企業で賃金の引き上げを実施

最低賃金引き上げへの取り組みの上位5項目は、「正規従業員の賃金の引き上げ」（68%）、「臨時・パート・アルバイトの賃金の引き上げ」（61%）、「商品・サービスの値上げ」、「生産性向上」（いずれも44%）、「人員配置や作業方法の改善による業務効率化」（26%）でした。（図）

2023年4～6月期のオプション調査「2023年度の賃上げ実施状況」では、約8割の企業で賃上げ実施・予定すると回答し、賃上げをした理由として「従業員のモチベーションの維持・向上」（77%）、「物価上昇への対応（従業員の生活保護）」（65%）が過半数を超え、従業員の労働環境を優先している傾向がみられました（「最低賃金等の法規制対応」（8%）は1割弱）。時期やテーマは異なりますが、同友会企業の経営姿勢を示しているように感じます。

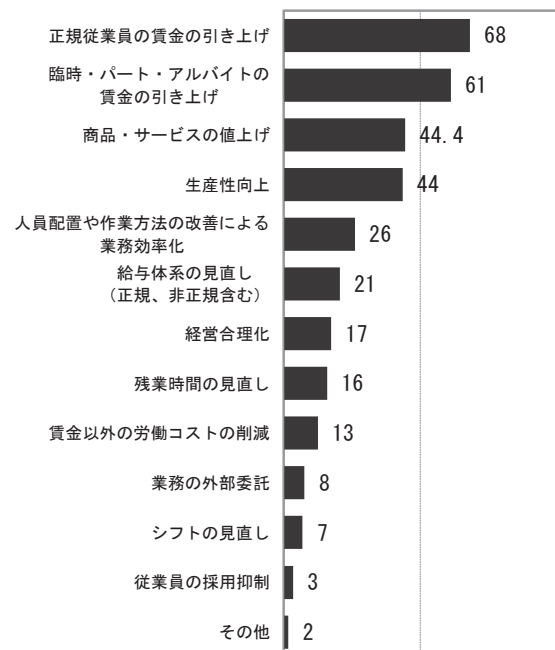
賃上げをチャンスに変える取り組みに

「調理職の賃金を上げたが、価格転嫁できていない。1度値上げをしているので、短期間での連続値上げがしにくく、単純に利益減となっている（熊本、高齢者福祉業）」、「賃金の引き上げは協力業者も含めてコストに大きな影響を与えている。請負価格を引き上げないと採算が取れなくなっている。付加価値をどう付けるか工夫している（東京、建設業）」と、多くの企業で厳しい状況となっています。

また、「10年以上働いてくれているパートさんが『年収の壁』のため、2年目の人と同額の時給になってしまい、申し訳なく思っている（愛知、自動車の整備と販売）」、「顧客の会社でパート、アルバイトと正社員の給料差がなくなってきており、社員のモチベーションが低下する傾向が出ている（広島、社会保険労務士）」など、社内での待遇に苦慮する声も少なくありません。

一方で、「会社全体で賃金引上げを共有し、全員で生産性向上に取り組むチャンスと捉え、さらに賃上げできる体制にする（沖縄、清掃用品レンタル他）」、「いかに人件費を抑えるかでなく、いかに賃金を上げるかマインドが一気に変わった（埼玉、調剤薬局）」と従業員との意思共有の機会とする企業もありました。

最低賃金に対する取り組み
（複数回答、n=863）



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

（2024年1月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.148

2024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。