

景気小幅改善 25年は自社の立ち位置が問われる

DOR152号（2024年10～12月期景況調査）速報 （2025年1月6日発行）

DOR（ドール）とはDOyukai Research の頭文字をとったものです
中小企業家同友会全国協議会(<https://www.doyu.jp>)

主要指標はすべて好転

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

業況判断DIを業種別に見ると、建設業が8→13、製造業が△1→△1、流通・商業が△6→△3、サービス業が18→19と、悪化した業種がなくなった。地域経済圏別では、北海道・東北が△6→△3、関東が2→21、北陸・中部が9→9、近畿が0→7、中国・四国が13→0、九州・沖縄が0→6と、中国・四国のみ悪化した。企業規模別では、20人未満で5→2、20人以上50人未満で1→11、50人以上100人未満で3→11、100人以上で9→4と、20人以上100人未満の中間層で好転した。

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

従来の仕事に急激な変化が

採算面では、仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）が70→72と小幅上昇。次期見通しでは、仕入単価DIが12割マイナスの60と予測。売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）も45→48と再上昇。次期見通しでは、10割マイナスの38と予測した。

雇用面では、正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は2→2と横ばい。臨時・パート・アルバイト数DIも2→2と横ばい。所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は△10→△6と増加。人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は△42→△47と高水準に達した。設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は△16→△16と横ばい。著しく上昇しているのが借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）だ。2024年1～3月期と比較すると短期5→47、長期5→43と1年で約9倍になった。

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

大企業製造業が小幅改善

GDPは2024年7～9月期の改定値が年率換算で1.2%増と速報値（0.9%増）から上方修正した。民間在庫を上回きに見直した。景気は回復基調を保っている。

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

2024年、選挙イヤーと言われたが、日本を含めて、10カ国すべての国で与党が敗北した。25年はトランプ次期大統領が出てくる。関税や米中関係の動きなどの影響で日本も変化していくことが予測される。そのような不安定な情勢の中で自社の方向性や立ち位置を見直す必要がある。

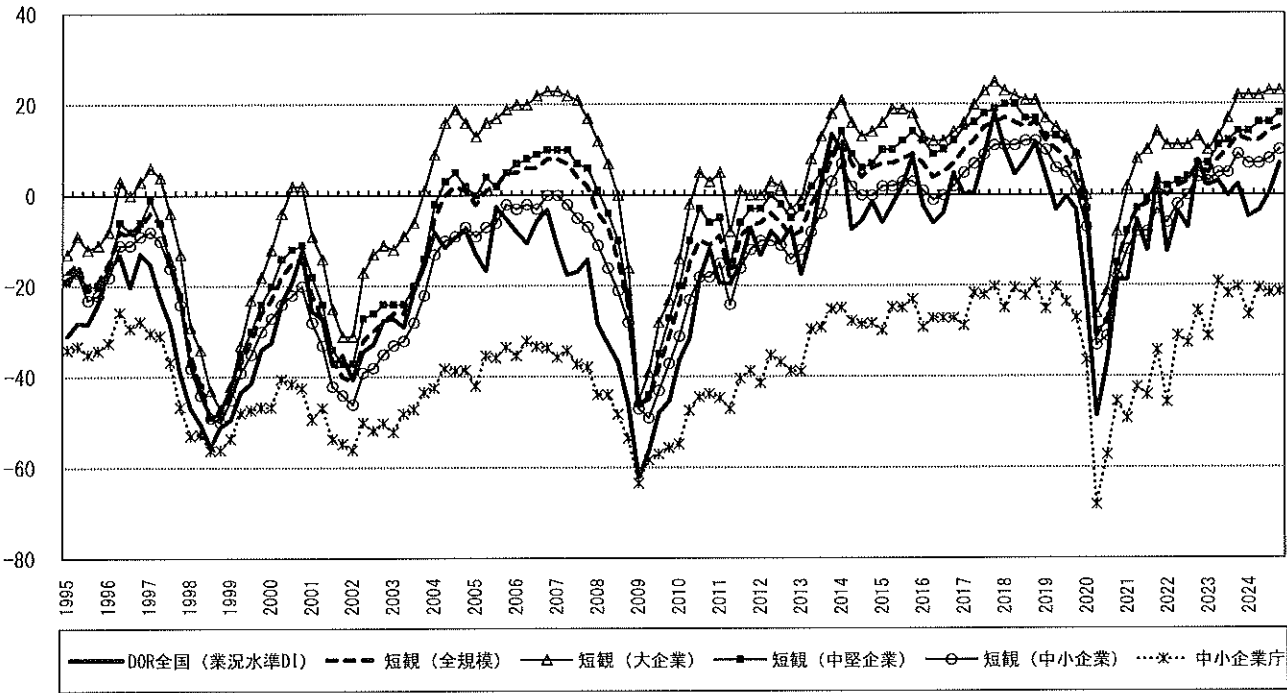
*本文中断りのない限り、業況水準以外は前年同期比 * 詳細は2025年1月31日発行のDOR152号をご覧ください

【調査要領】

調査時	2024年12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	2,311社より992社の回答をえた（回答率42.93%） （建設196社、製造業286社、流通・商業264社、サービス業240社）
平均従業員数	役員を含む正規従業員36.82人 臨時・パート・アルバイトの数30.94人

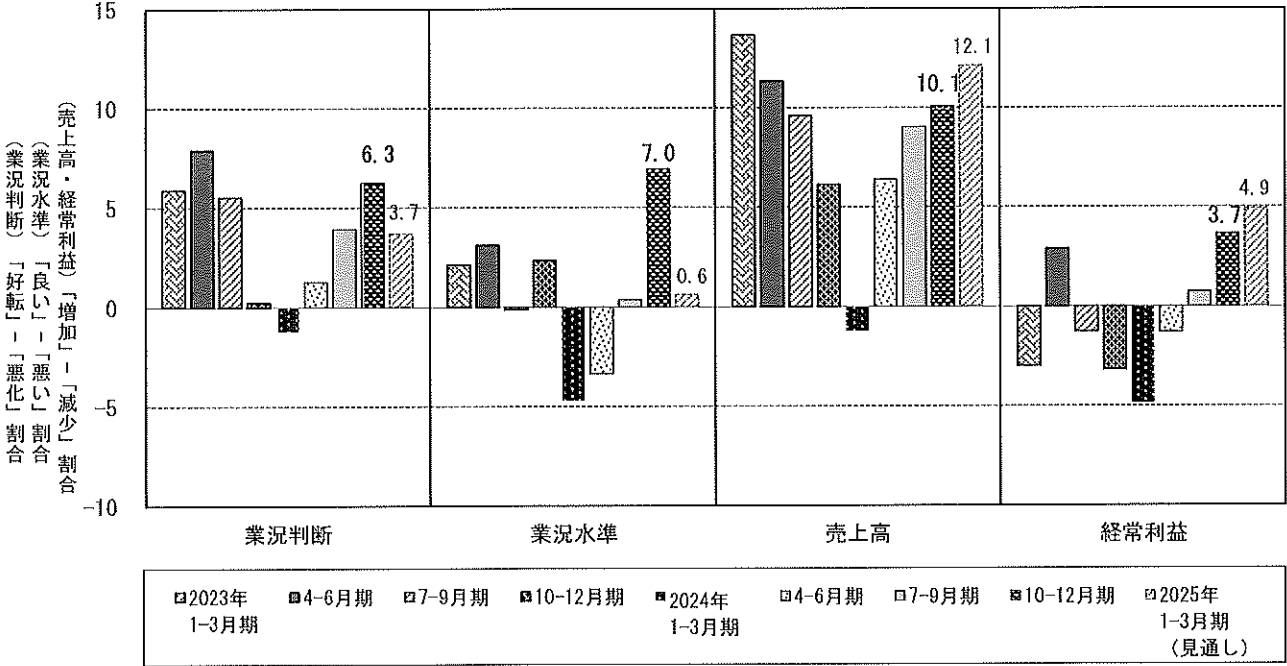
中小企業景気、小幅改善

DOR、日銀短観(全規模、大企業、中堅企業、中小企業)、中小企業庁の景況指数の推移

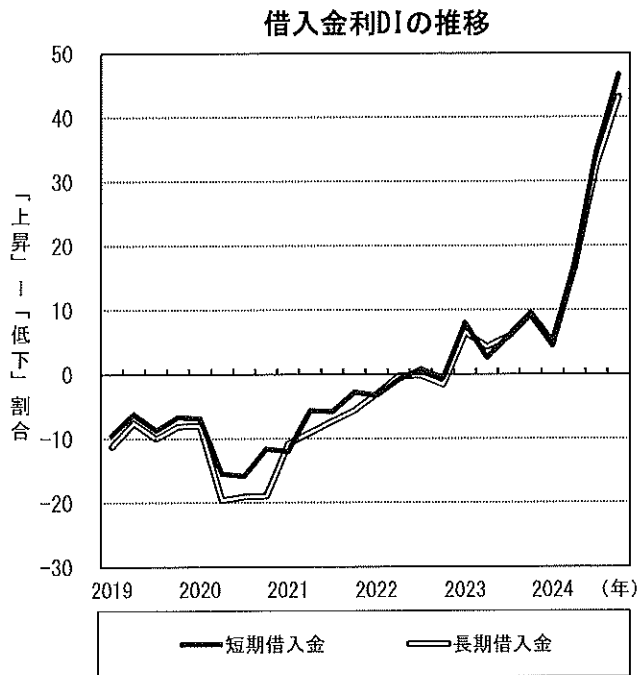


主要指標すべてで好転

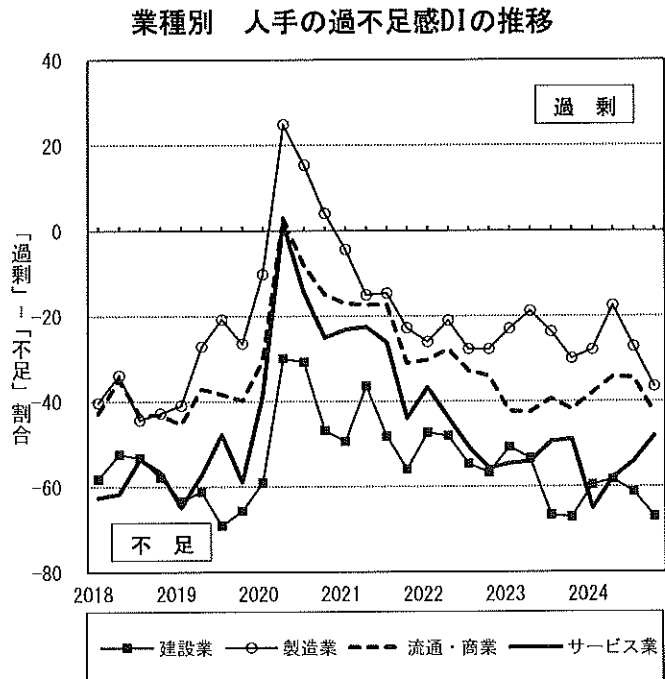
主要指標の推移 (業況水準DI以外は前年同期比)



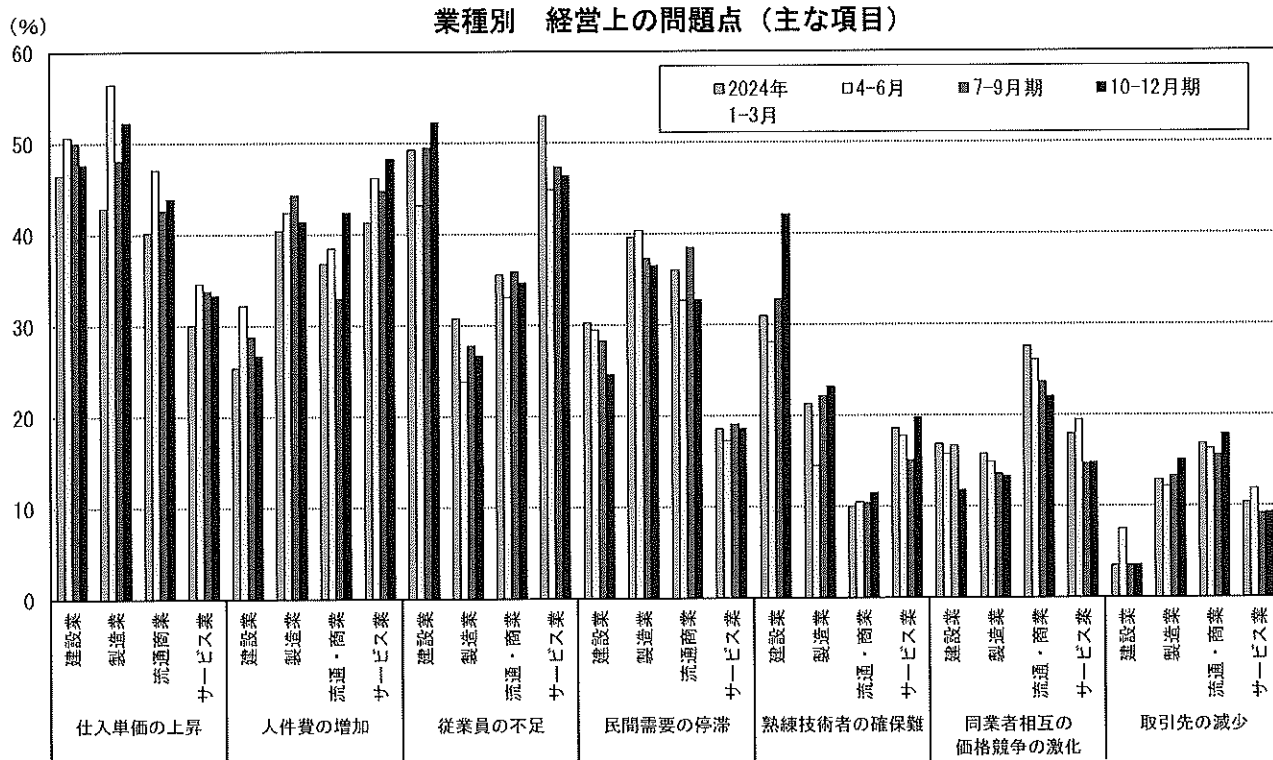
借入金利が急上昇



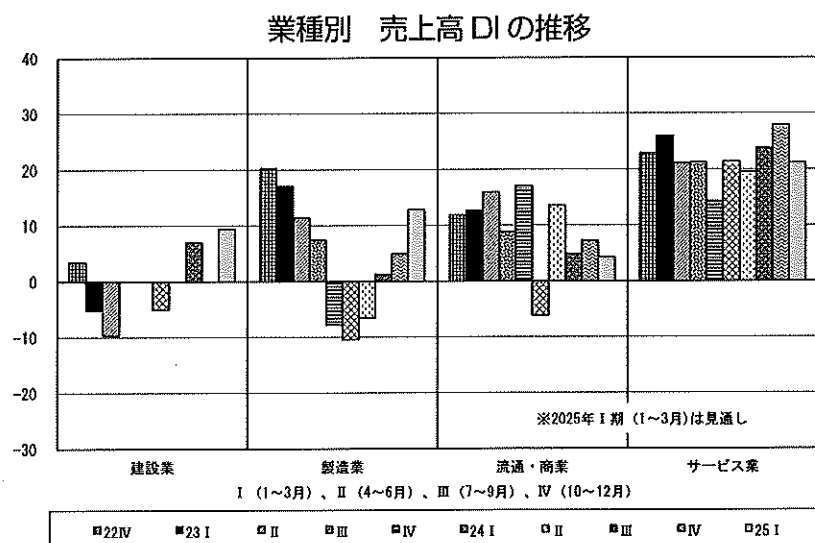
人手不足感、サービス業除いて強まる



「人」に関する項目が焦点、ただし業種により異なる傾向



[売上高]



売上高は前期と同水準

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

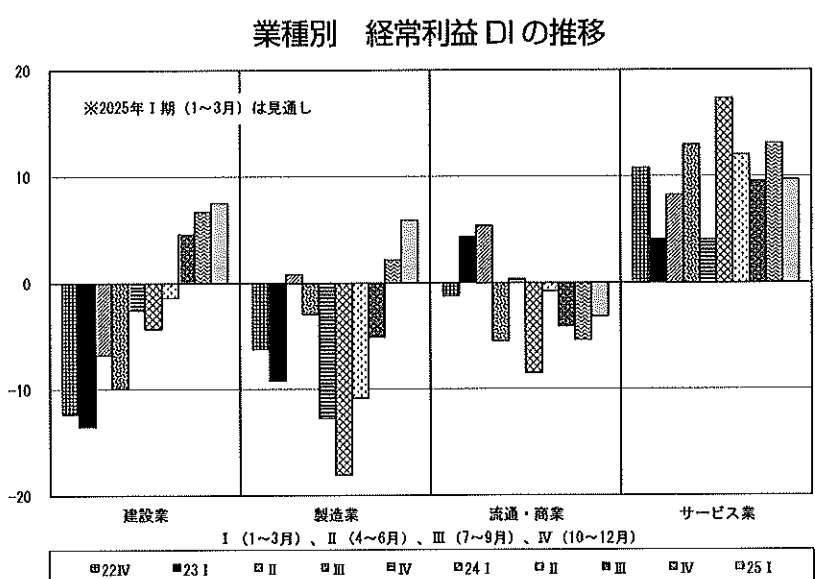
業種別では、建設業が 7→0 へ下落、製造業が 1→5 へ上昇、流通・商業が 5→7 へ横ばい、サービス業が 24→28 へ上昇となった。このように今期の売上高 DI は、製造業、サービス業で上昇し、建設業で下落している。

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

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

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

[経常利益]



経常利益は好転、採算水準は大きく好転

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

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

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

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

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

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

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

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

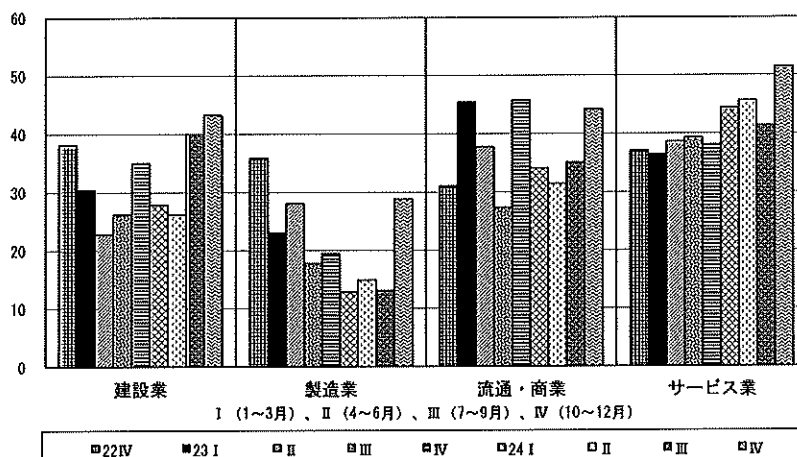
地域経済圏別の採算水準DIでは、大都市圏では、関東が45→47、北陸・中部が33→46、近畿が26→45。地方圏では、北海道・東北が24→33、中国・四国が25→34、九州・沖縄が35→43となった。

次期は今期並みの見通し

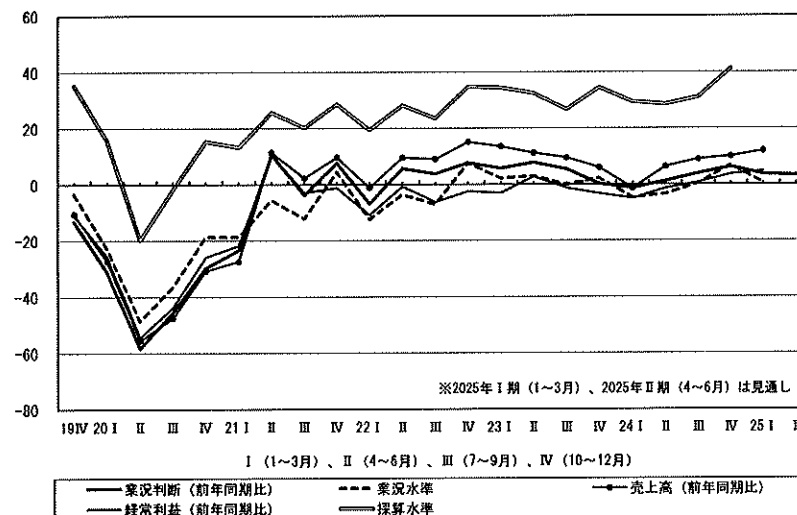
今期の経常利益DIの次期見通しは、全業種では4→5と今期と同程度の見通しである。

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

業種別 採算水準DIの推移



業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI、採算水準DIの推移



〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融動向〕

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

資金繰りは前期同様の水準が続く

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

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

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

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

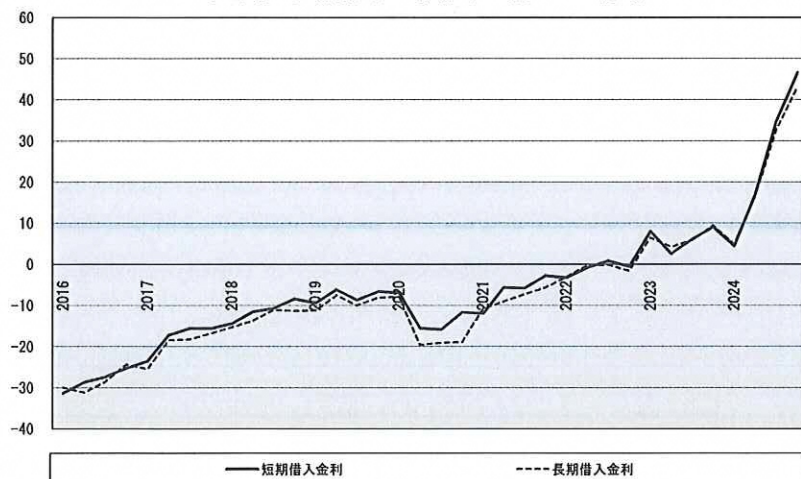
借入金利の上昇圧力さらに強まる

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

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

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

短期・長期資金 借入金利DIの推移



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

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

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

〔物価動向〕

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

仕入単価はわずかに上昇

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

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

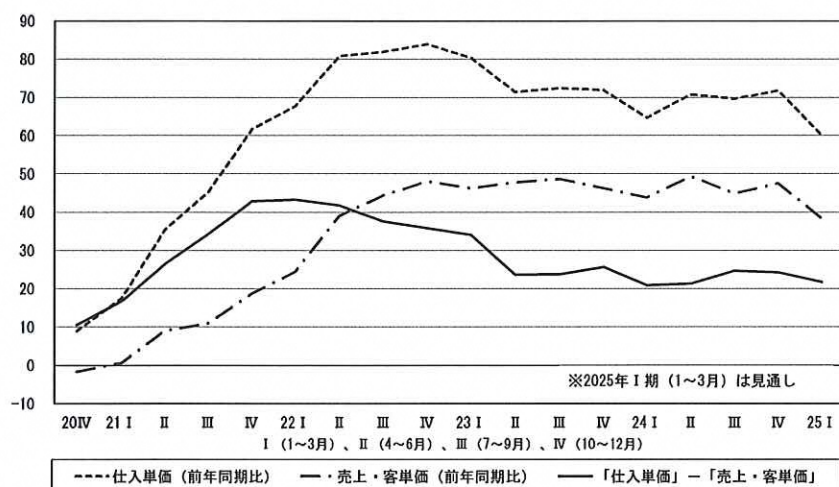
圏別では、九州・沖縄（79 → 64）で仕入単価の上昇がかなり弱まったことが特筆されるが、そのほか多くの地域経済圏ではわずかに単価が上昇している。企業規模別では、50 人以下の企業では前期並みが続いたが、50 人以上 100 人未満（61 → 74）と 100 人以上（66 → 76）で仕入単価の上昇圧力がかなり高まっている。

売上・客単価もわずかに上昇

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

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

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



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

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

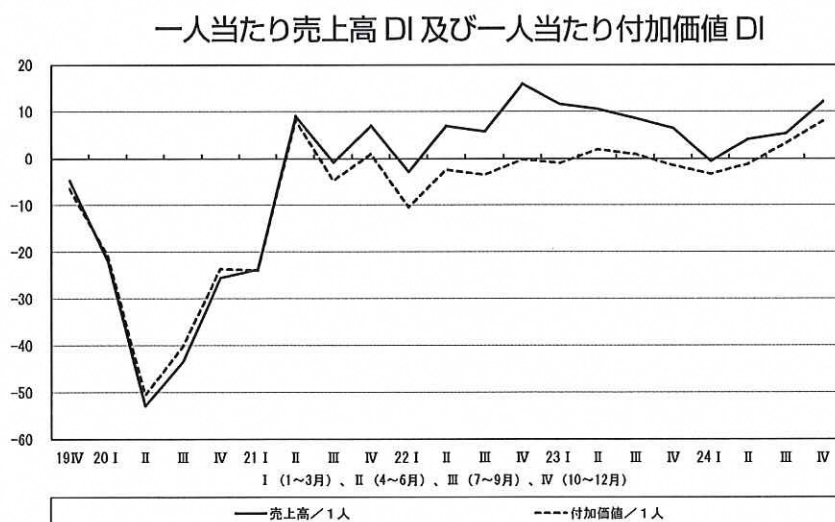
〔Ⅲ〕生産性・雇用

〔生産性〕

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

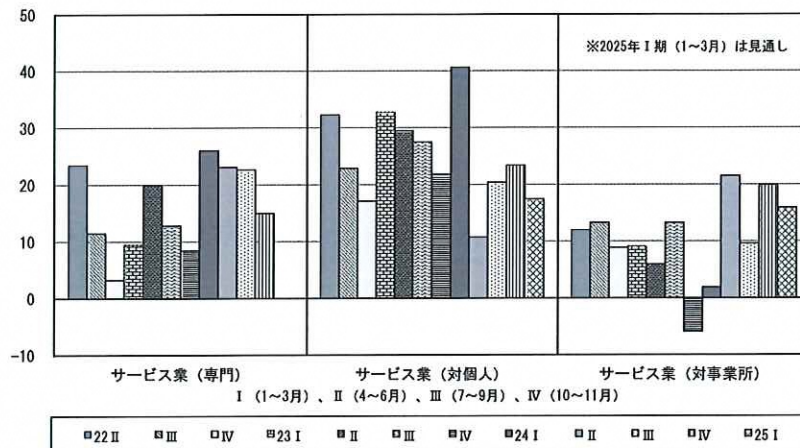
1人当たり売上高 DI、1人当たり付加価値 DI とともに増加

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



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

サービス業3カテゴリー 業況判断 DI の推移



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

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

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

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

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

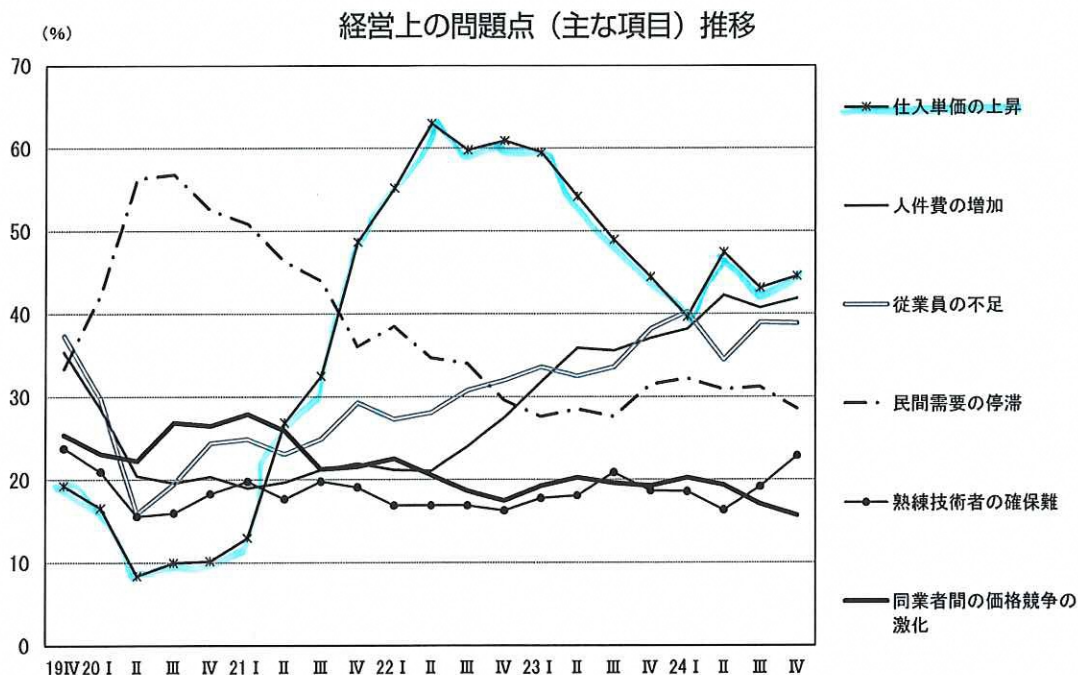
「経営上の努力(記述回答)」では、賃金に関するコメントが多く見受けられた。たとえば、「賃金体系の見直しを開始し、年内に目処をつけたいと思っている(愛知、建築設計監理)」、「賃金制度の確立をした。評価制度も導入して、社員の給与体系を科学的根拠に基づき算定できるようにした(奈良、税理士)」などである。

〔VI〕経営上の問題点

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

人手不足のなかで熟練技術者の確保難が顕在化

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



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

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

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

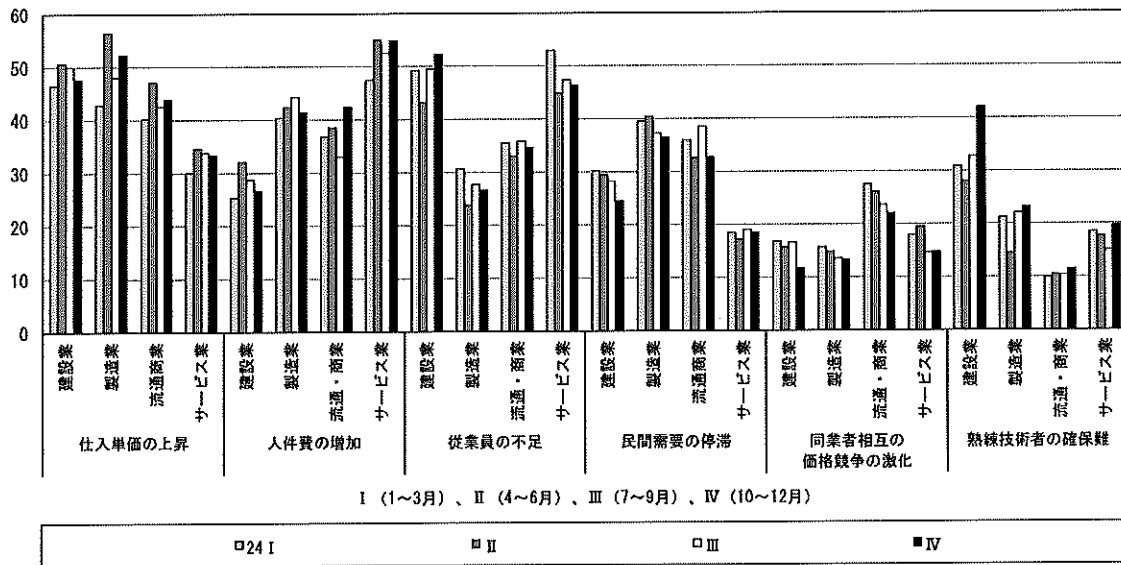
サービス業では「人件費の増加」が高止まり

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

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

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

業種別 経営上の問題点 主な項目（2024年1～3月期より4期分）



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

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

100人未満の各企業規模で「熟練技術者の確保難」が上昇

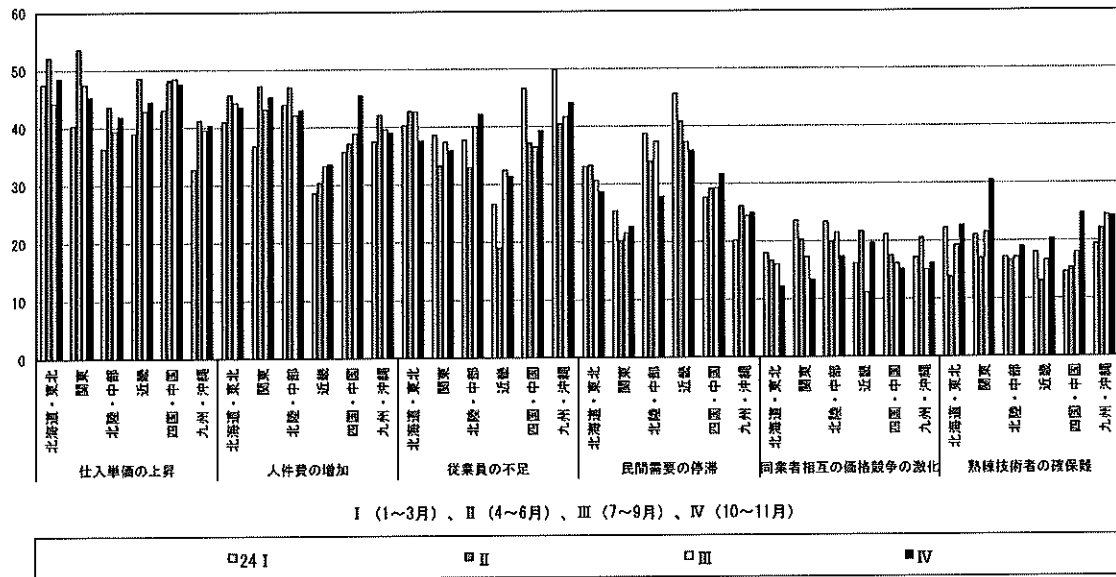
企業規模別に経営上の問題点を取り上げると、20人未満では「仕入単価の上昇」が43%と前期と同様の水準で推移し、「人件費の増加」が34%→37%とわずかに上昇した。「従業員の不足」は35%→34%と前期並みの水準であるが、「熟練技術者の確保難」は18%→22%に上昇した。20人以上50人未満は、「仕入単価の上昇」が46%→45%、「人件費の増加」が45%→44%と前期並みの水準で推移した。「従業員の不足」は40%→43%、「熟練技術者の確保難」は20%→25%にそれぞれ上昇した。

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

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

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

地域経済圏別 経営上の問題点 主な項目（2024年1～3月期より4期分）



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

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

〔Ⅶ〕 経営上の力点

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

上位4項目のうち「人材確保」が増加

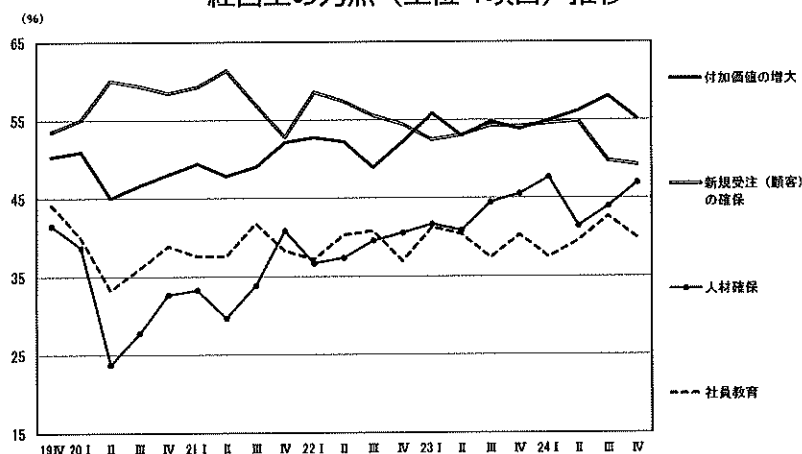
経営上の力点を全業種で見た場合、毎回の調査で上位にくる4項目のうち、3項目、すなわち、「付加価値の増大」（58%→55%）、「新規受注（顧客）の確保」（50%→50%）、「社員教育」（43%→40%）が横ばい、減少となる中、「人材確保」（44%→47%）のみが増加する結果となった。「付加価値の増大」と「社員教育」は前期まで増加していたので、今期に傾向が変化したことになる。ただし、傾向は業

種間で異なっていることに注意する必要がある。

建設業では「人材確保」がさらに増加

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

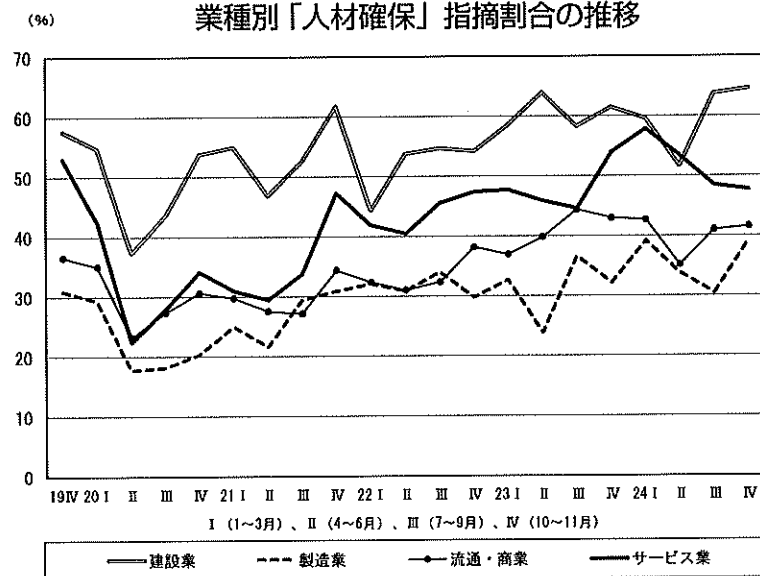
経営上の力点（上位4項目）推移



製造業では「新規受注や新事業」への動き

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

業種別「人材確保」指摘割合の推移



流通商業では「人件費以外の経費節減」をはじめ複数の下位項目が増加

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

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

サービス業では引き続き「人材確保」が減少

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

企業規模「50人以上100人未満」で特に人材確保を重視

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

