

# 北海道中小企業家同友会景況調査報告 (2022 年 10～12 月期)

文責：大 貝 健 二

札幌市豊平区旭町 4-1-40 北海学園大学経済学部

TEL:011-841-1161/E-mail:ogai@hgu.jp

## 【今期調査の要点】

- ・業況判断（前年同期比）の動向が北海道 DOR と他調査では異なる。（北海道 DOR のみ悪化）  
次期見通しは同様に悪化。
- ・採算の水準は、I 期に大きく下がる傾向。今期（4 期）はほぼ横ばい、次期はどう推移するか 要注意
- ・全指標：改善の力は弱い。次期は悪化。  
→売上高はやや改善、採算はやや悪化／仕入単価は 80 オーバーで高止まり  
一人当たり売上高は横ばいも一人当たり付加価値額で悪化。今期の特徴
- ・人手の不足感も高止まり：建設業とサービス業／100 人以上規模／  
→製造業で設備の不足感が急速に高まる（人手不足の反動か？）
- ・資金繰りも悪化する兆候があるか？：余裕感の後退／製造業とサービス業／20 人未満、20～50 人規模
- ・道東方面の景況感の悪化の要因はなにか？
  
- ・特別調査に関して、地域固有の課題、業種・規模による困難が見受けられる。  
自由記述もシビアなものが多いが、これらをいかに政策委員会として活用するか。

「大企業製造業が 4 期連続悪化、非製造業は改善」（日本経済新聞 2022/12/15）

「サプライチェーン（供給網）の改善や販売価格へのコスト転嫁の進展から景況感が改善した業種もみられた。」  
「政府の観光促進策「全国旅行支援」や新型コロナの水際対策の緩和も景況感改善の後押しになった。」  
「長引く原材料高で、企業がコストを販売価格に転嫁する動きも徐々に強まる。」

「指標好転も 23 年は世界的不況の兆し、中小企業は高付加価値化に挑戦しよう」中同協 DOR 速報

「今こそ社員とともに経営理念（指針）にもとづいた経営を 『理念のブラッシュアップを計画しています。理念は社員も参加して作成したので浸透は 100%できている。90 年代に理念の浸透に悩んでいたことがウソの様です。事業継承のキッカケの合宿としたい（東京、ソフトウェア業）』」。

#### 《景況調査について》

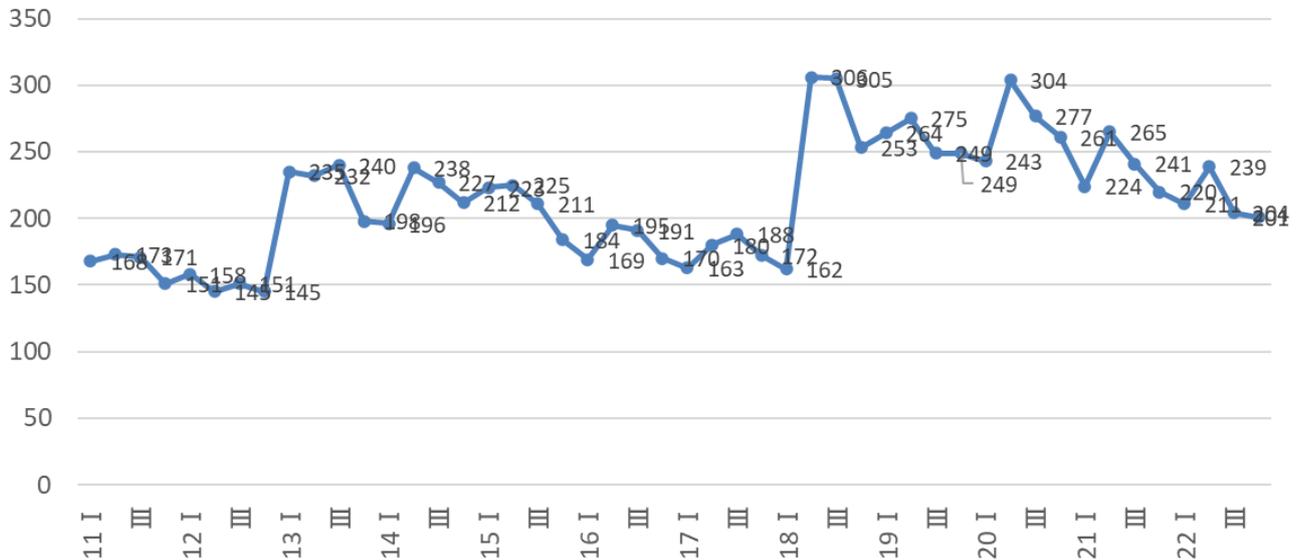
- ・景況調査は、**回答者の意識・マインド**を基に景気動向を分析する調査です。
- ・特に、同友会が実施する景況調査は、**経営者の意識を反映**するものであるため、**景気動向がはっきりと表れやすい**と言われています。
- ・景況動向、および「次期見通し」を**自社の経営指針等の見直し等**に活用してください。

#### 《DI 値について》

- ・DI 値は、「良い」と回答した割合 (%) から「悪い」と回答した割合 (%) を引いた数値です。
- ・「良い」と回答した企業が多ければ多いほど DI は高水準で推移するが、その逆もしかり。
- ・景況調査では、**(1) DI 値の水準 (プラスかマイナスか、また水準ほどの程度か)、(2) 前回調査からの好転幅、悪化幅の大きさ**を主に見ていきます。
- ・DI 値の変化幅について
  - ①1 ポイント以内の場合：「**ほぼ横ばい**」と表現します。
  - ②1～5 ポイントの場合：「**やや**」という言葉が、好転・悪化の前に付きます。
  - ③10 ポイント以上の場合：「**大幅な**」という言葉が、好転・悪化の前に付きます。

【回答企業数】201社、前回調査から3社減。

## 回答企業数



### 地域別回答企業数

	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II	III	IV
札幌	68	131	122	102	105	120	113	106	106	134	121	113	96	110	103	99	89	101	82	80
帯広	21	29	39	30	28	28	22	29	28	31	30	29	28	33	23	19	18	36	26	26
旭川	13	39	34	24	28	27	25	25	20	27	25	22	19	30	17	20	18	16	19	17
函館	9	27	26	19	20	22	15	18	24	25	22	20	16	20	21	18	15	15	15	17
釧路	18	30	27	29	29	30	26	25	25	31	25	27	28	27	28	22	23	25	26	25
北見	7	13	12	10	16	9	12	12	8	11	9	11	10	10	11	7	12	11	9	10
日胆	18	15	20	16	17	16	20	11	14	20	19	15	11	16	13	12	13	14	12	10
小樽	8	22	25	23	21	23	16	23	18	25	26	24	18	19	25	23	23	21	15	16
不明	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
サンプル数	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239	204	201

### 業種別回答企業数

	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II	III	IV
建設業	35	62	69	56	60	63	58	62	62	71	69	60	55	58	54	55	54	53	48	46
製造業	42	75	76	68	67	65	65	60	55	79	70	62	50	69	62	56	51	56	51	49
流通商業	62	104	99	86	88	94	81	82	81	93	88	88	70	85	74	63	69	74	72	65
サービス業	23	60	56	38	43	48	43	42	41	59	46	48	48	50	48	43	35	38	29	36
その他	0	5	0	4	6	5	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	5
不明																		14	0	0
サンプル数	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239	204	201

### 規模別回答企業数

	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II	III	IV
20人未満	63	113	113	102	110	105	96	97	87	113	97	91	97	100	92	79	74	84	67	65
20人以上50人未満	54	84	90	64	70	64	65	61	71	78	83	77	57	64	66	62	61	56	58	62
50人以上100人未満	22	52	53	37	44	48	39	44	42	54	44	50	39	44	41	37	33	43	39	30
100人以上	16	40	38	35	30	40	34	40	33	44	40	32	29	41	32	32	33	33	33	31
不明	7	17	11	15	10	18	15	7	10	15	13	11	4	16	10	10	10	23	7	13
サンプル数	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239	204	201

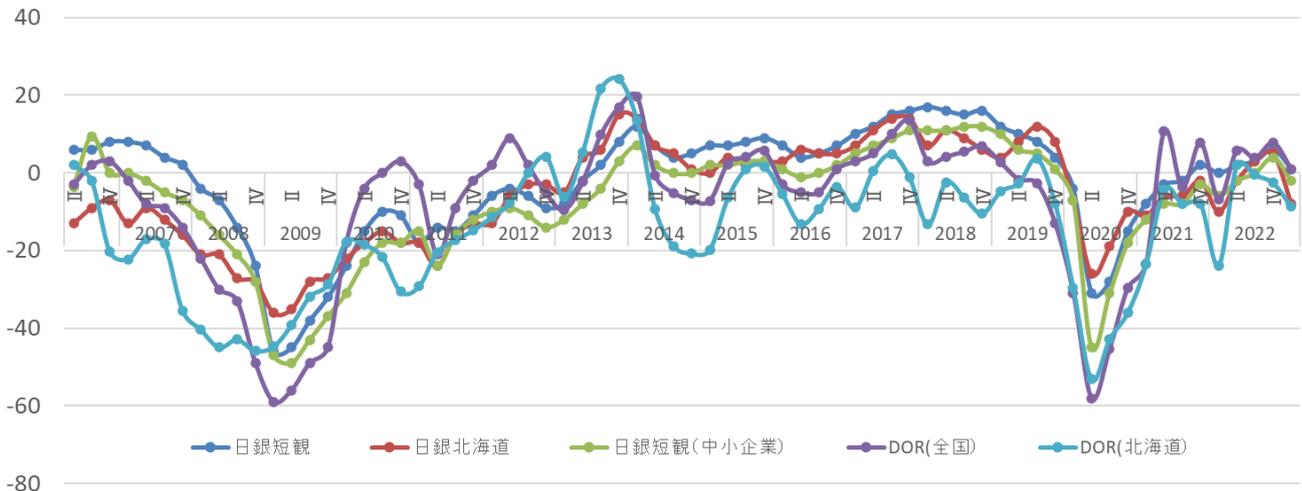
## 1. 全体の動向

1-1. 業況判断DI（前年同期比）はやや悪化（-0.5→2.6）。次期も悪化見通し

日銀短観（全国・全産業）は3Ptの改善；日銀北海道は2Pt改善、中同協DORは3.9Ptのやや改善

※北海道DORと他調査で動向が異なる。しかし、次期見通しはいずれも悪化見通しである。

### 1. 業況判断DI



出所：日銀短観、中同協DOR調査、北海道同友会DOR調査より作成。

1-2. 売上高DI、採算DI、採算水準、業況水準（前年同期比）

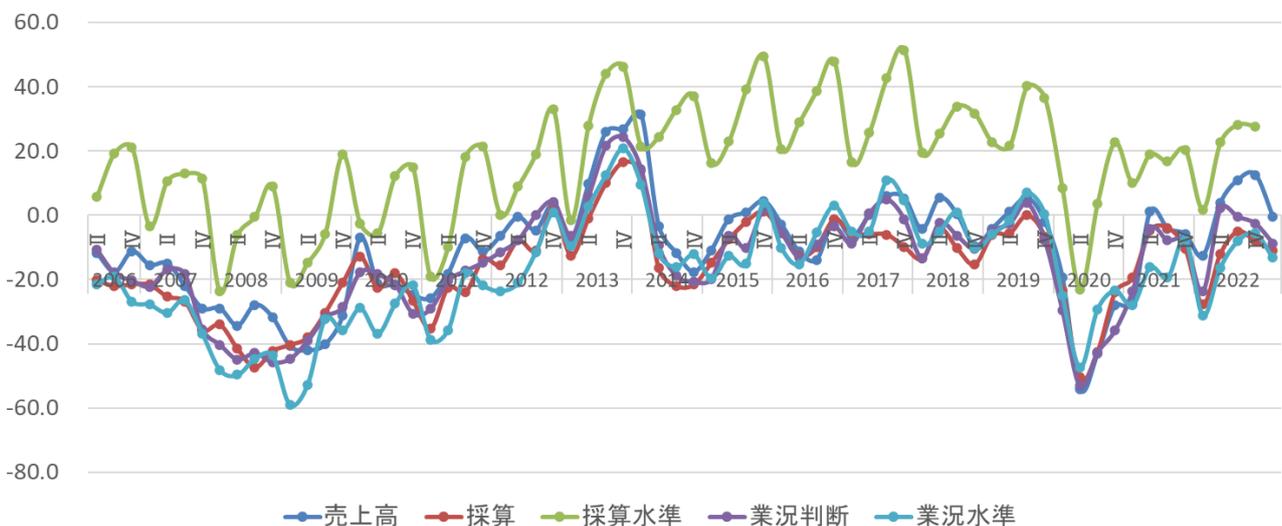
【売上高】1.6Ptのやや改善（10.9→12.6）（次期：大幅な悪化見通し（12.6→0.5））

【採算】3.0Ptのやや悪化（▲5.0→▲8.0）（次期：3.0Ptのやや悪化見通し（▲8.0→▲11.0））

【採算の水準】ほぼ横ばい（28.2→27.6）

【業況水準】2.3Ptのやや改善（▲8.0→▲5.6）（次期：大幅な悪化見通し（▲5.6→▲13.3））

### 2. 売上高・採算・採算の水準・業況水準

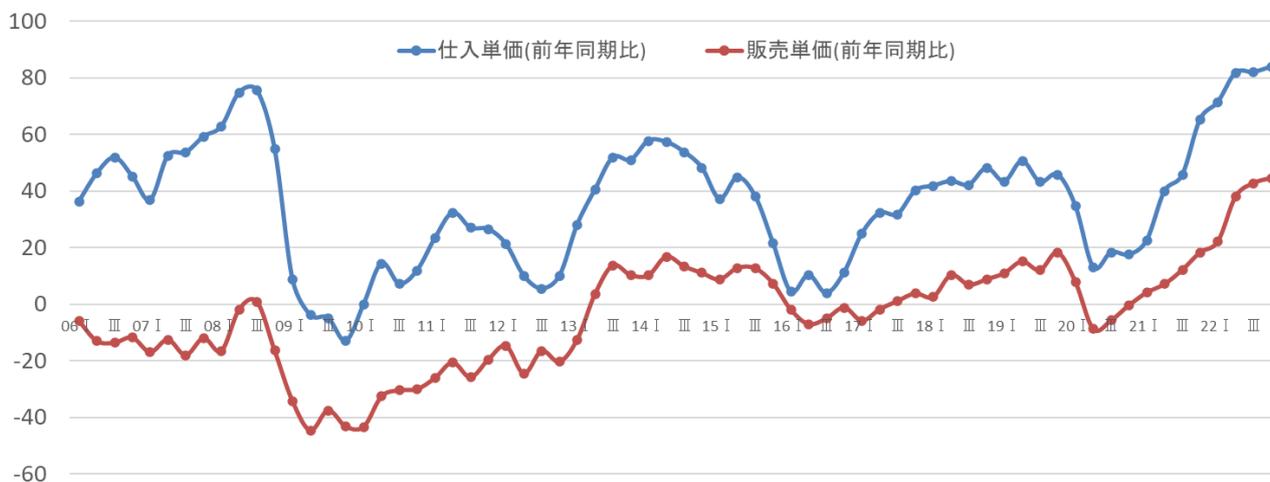


### 1-3. 仕入・販売単価

- ・仕入単価 DI : 1.9Pt の上昇 (82.0→83.9) ※過去最高を更新
- ・販売単価 DI : 1.8Pt の上昇 (42.8→44.6)

※仕入単価 DI と販売単価 DI のギャップ：前回調査とほぼ横ばい 推移 (39.3)

#### 3.仕入単価DI、販売単価DI

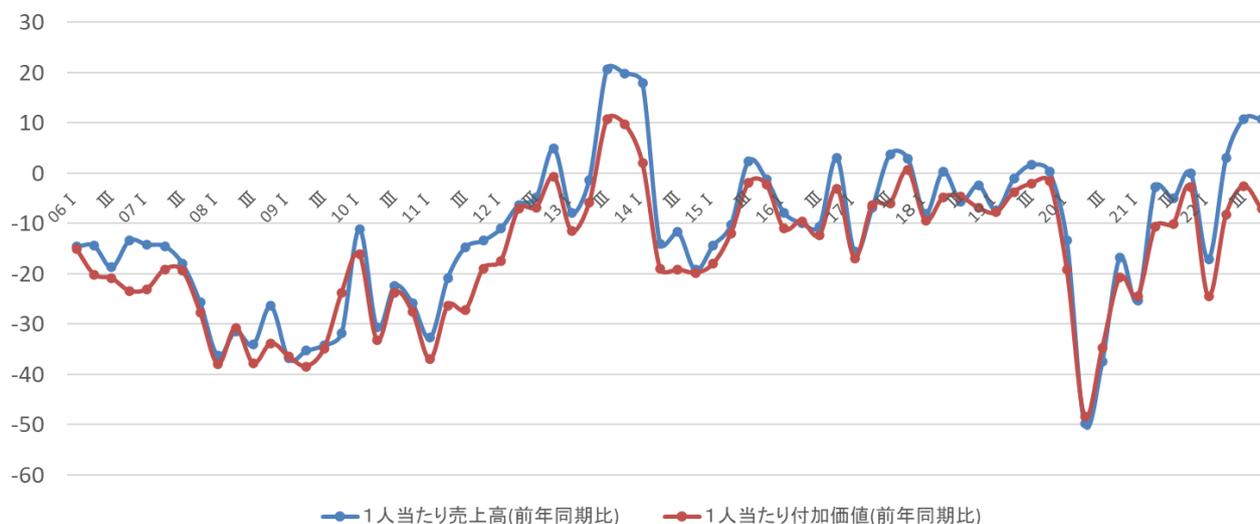


### 1-4. 1人当たり売上高、付加価値額

- ・1人当たり売上高：ほぼ横ばい (10.8→10.7)
- ・1人当たり付加価値額：4.6Pt の悪化 (▲2.5→▲7.1)

※売上高が横ばいでも、付加価値額が下がっているところに今期の景況感の特徴がある

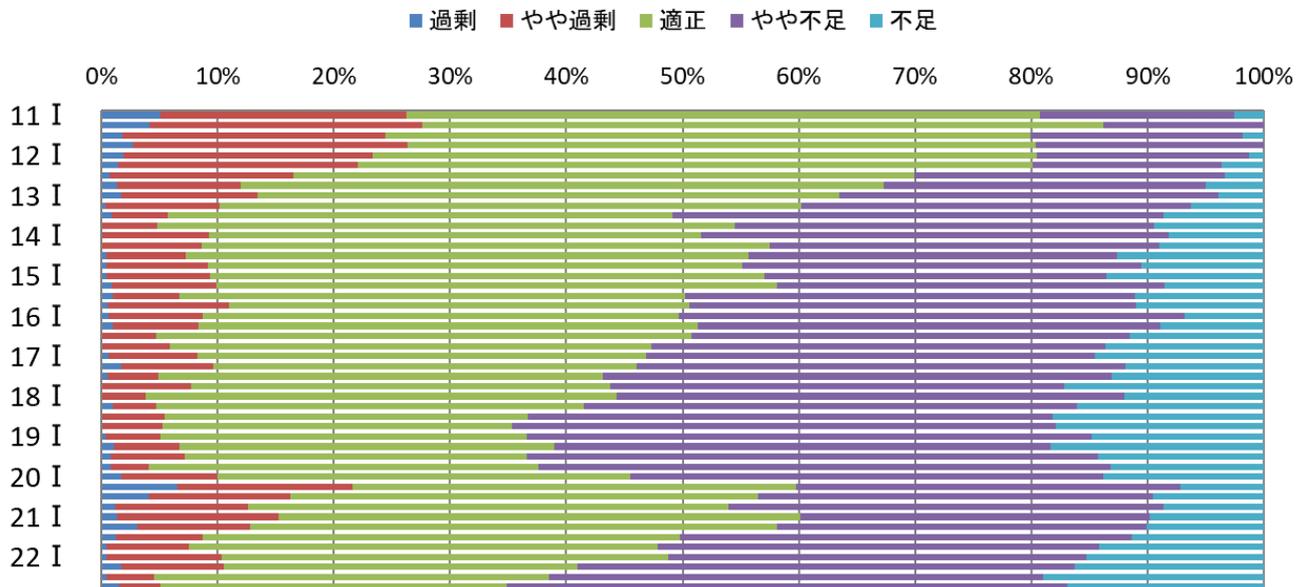
#### 4.1人当たり売上高、1人当たり付加価値



1-5. 人手の過不足、資金繰り、設備の過不足

【人手の過不足】 適正感が後退し、不足感が高まる（65.1%）。過去最高値を更新

### 5. 人手の過不足



【資金繰りの状況】 窮屈感が20%を上回る。DIは2期連続で悪化（14.8→10.1；資金繰りが厳しい方向へ）  
中長期的には余裕感が後退し、窮屈感が高まる可能性大

### 6. 資金繰りの状況



【設備の過不足】「適正」割合が70%を下回る。不足感が前回に引き続き高まる。

## 7.設備の過不足



## 2. 業況判断

### 2-1. 業種別：建設業とサービス業で大幅な悪化、製造業では大幅な改善。

建設業：14.7Pt の大幅な悪化（▲8.5→▲23.3）、製造業：10.1Pt の大幅な改善（▲2.0→8.2）

流通商業：1.6Pt のやや改善（0.0→1.6）、サービス業：19.8Pt の大幅な悪化（14.3→▲5.6）

次期見通し：サービス業を除いて悪化見通し、特に建設業と製造業で大幅な悪化見通し

→次期見通し DI（建設業：▲37.2、製造業：▲10.2、流通商業：0.0、サービス業：8.6）

### 8.業種別・業況判断



### 2-2. 規模別：100人以上で悪化。他規模は変化幅が小さい。

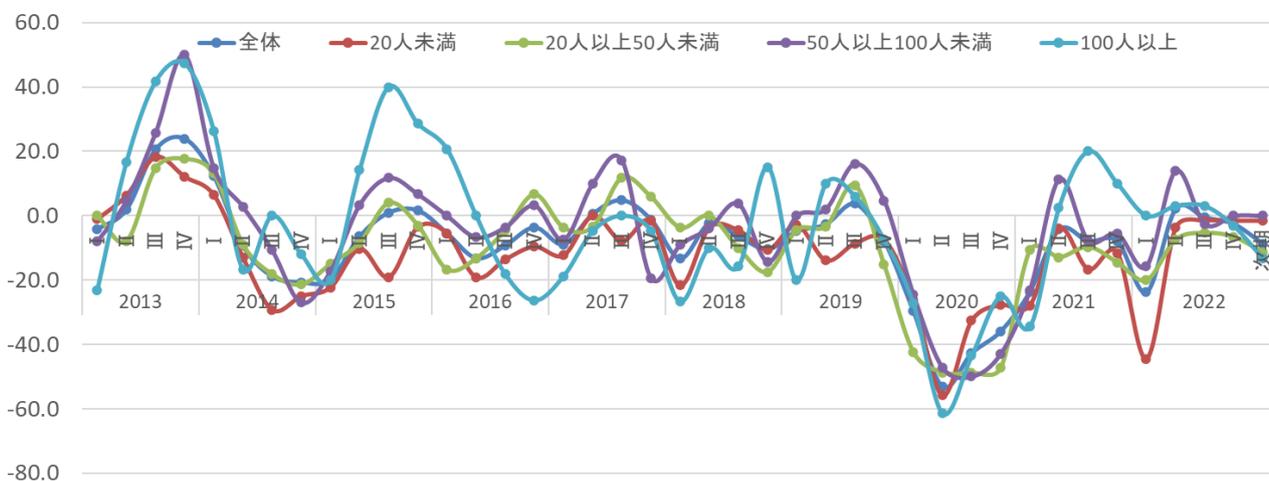
20人未満：横ばい推移（▲1.5→▲1.6）、20～50人：1.2Pt のやや悪化（▲5.4→▲6.6）

50～100人：2.6Pt のやや改善（▲2.6→0.0）、100人以上：6.3Pt の悪化（3.0→▲6.2）

次期見通し：100人以上規模で大幅な悪化見通し。

→次期見通し DI（20人未満：▲1.6、20～50人：▲11.5、50～100人：0.0、100人以上：▲13.3）

### 9.規模別・業況判断



### 2-3. 地域別：道央、道東で悪化、道南、道北で改善

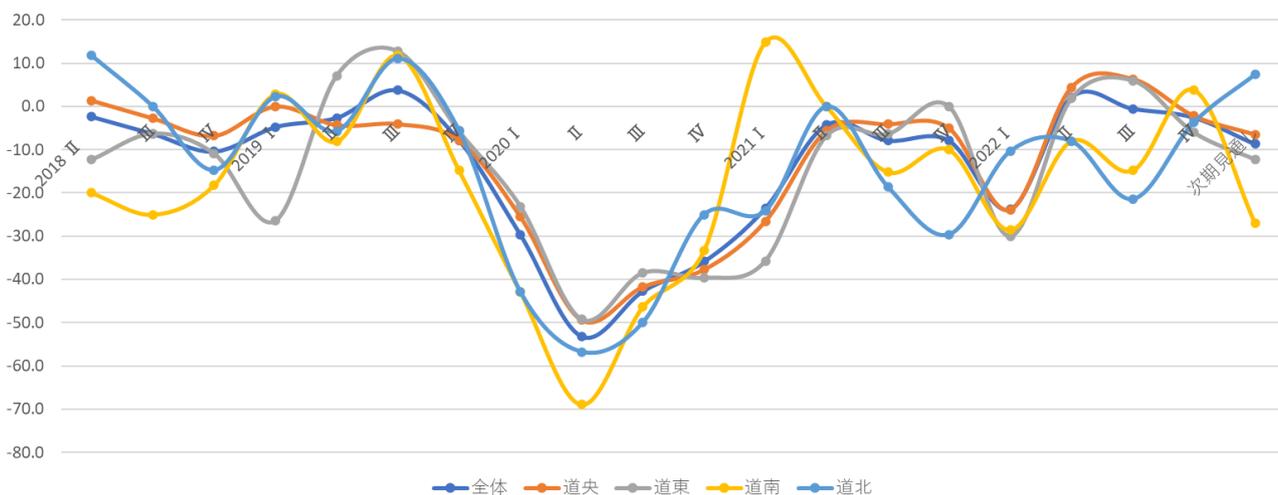
道 央：8.5Pt の悪化 (6.4→▲2.2)、道 東：12.0Pt の大幅な悪化 (6.0→▲6.0)

道 南：18.7Pt の大幅な改善 (▲14.8→▲3.8)、道 北：17.7Pt の大幅な改善 (▲21.4→▲3.7)

次期見通し：道北を除いて悪化見通し、特に道南は大幅な悪化見通し

→次期見通しDI (道 央：▲6.5、道 東：▲12.2、道 南：▲26.9、道 北：7.4)

10. 地域別・業況判断 (前年同期比)



### 3. 売上高

#### 3-1. 業種別：建設業で大幅な改善。サービス業で悪化。全業種で水面上推移

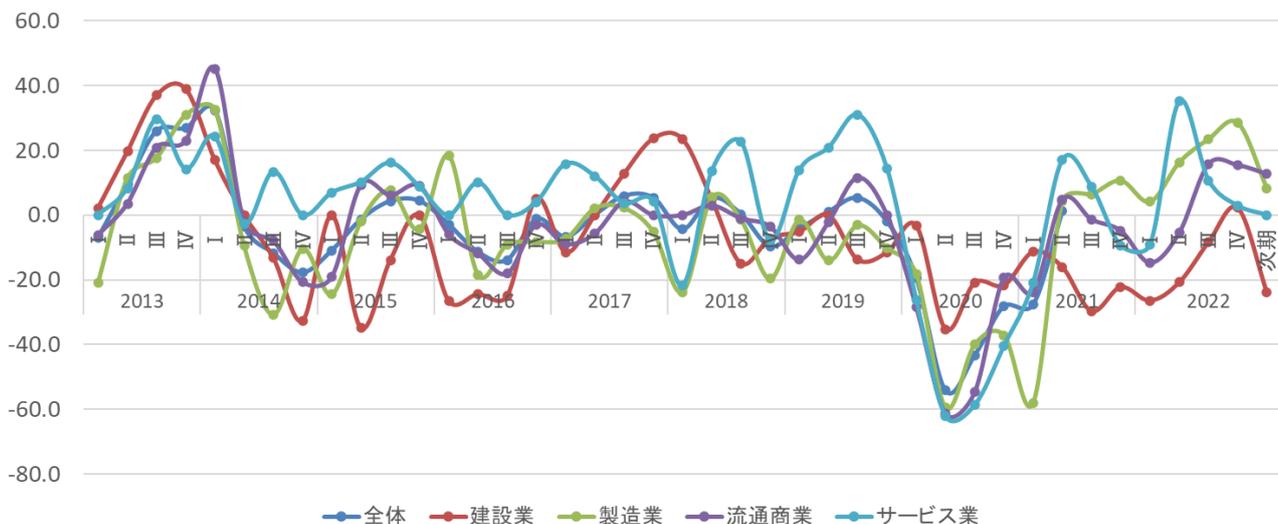
建設業：10.6Pt の大幅な改善 (▲8.3→2.2)、製造業：5.0Pt の改善 (23.5→28.6)

流通商業：ほぼ横ばい推移 (15.7→15.4)、サービス業：7.9Pt の悪化 (10.7→2.9)

次期見通し：全業種で悪化、とりわけ建設業、製造業で大幅な悪化見通し

→ (建設業：▲23.9、製造業：8.3、流通商業：12.7、サービス業：0.0)

11. 業種別・売上高



### 3-2. 規模別：20人未満でやや悪化、100人以上で大幅な改善

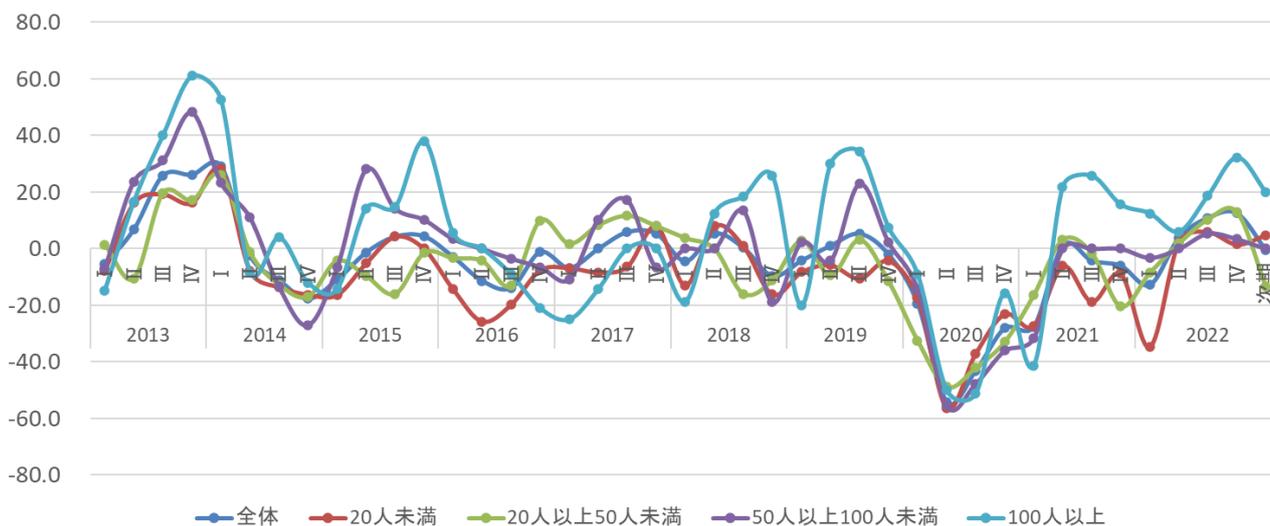
20人未満：4.4Ptのやや悪化（6.0→1.5）、20～50人：2.6Ptのやや改善（10.3→12.9）

50～100人：2.0Ptのやや悪化（5.4→3.4）、100人以上：13.5Ptの大幅な改善（18.8→32.3）

次期見通し：20人以上の規模層では悪化見通し、規模によって異なるが悪化見通し幅が大きい

→（20人未満：4.8、20～50人：▲13.3、50～100人：0.0、100人以上：20.0）

#### 12. 規模別・売上高



### 3-3. 地域別：道南で大幅な改善、道東で大幅な悪化

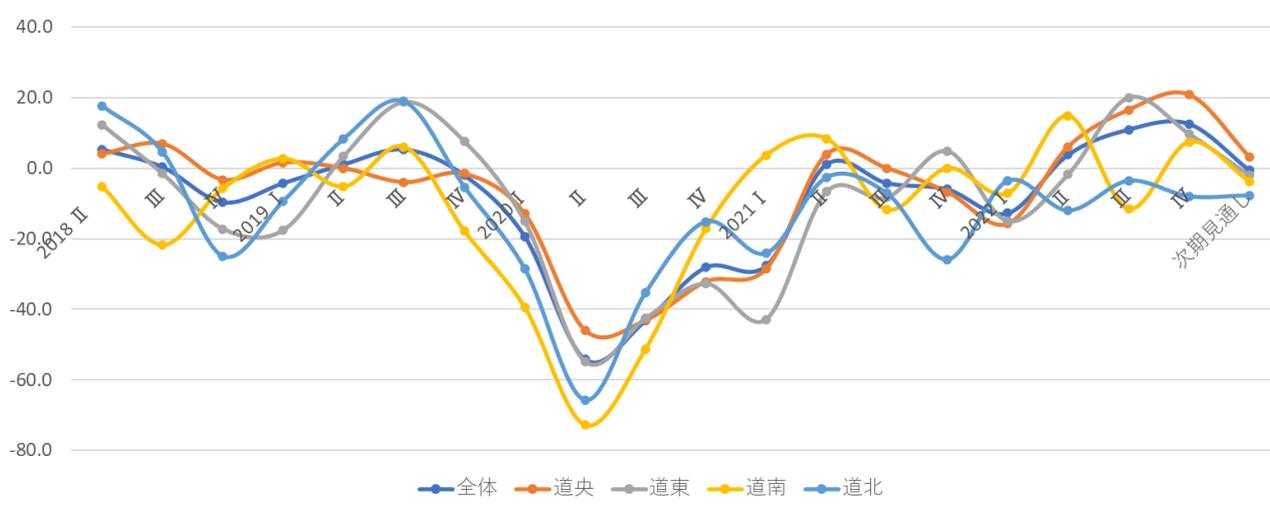
道央：4.3Ptのやや改善（16.5→20.8）、道東：10.2Ptの大幅な悪化（20.0→9.8）

道南：18.9Ptの大幅な改善（▲11.5→7.4）、道北：4.4Ptのやや悪化（▲3.6→▲8.0）

次期見通し：道北を除いて大幅な悪化見通し

→次期見通しDI（道央：3.3、道東：▲2.0、道南：▲3.7、道北：▲7.7）

#### 13. 地域別・売上高（前年同期比）



#### 4. 採算

4-1. 業種別：建設業とサービス業での悪化が顕著。建設業は-26.1水準、サービス業は26.4ポイント大幅悪化

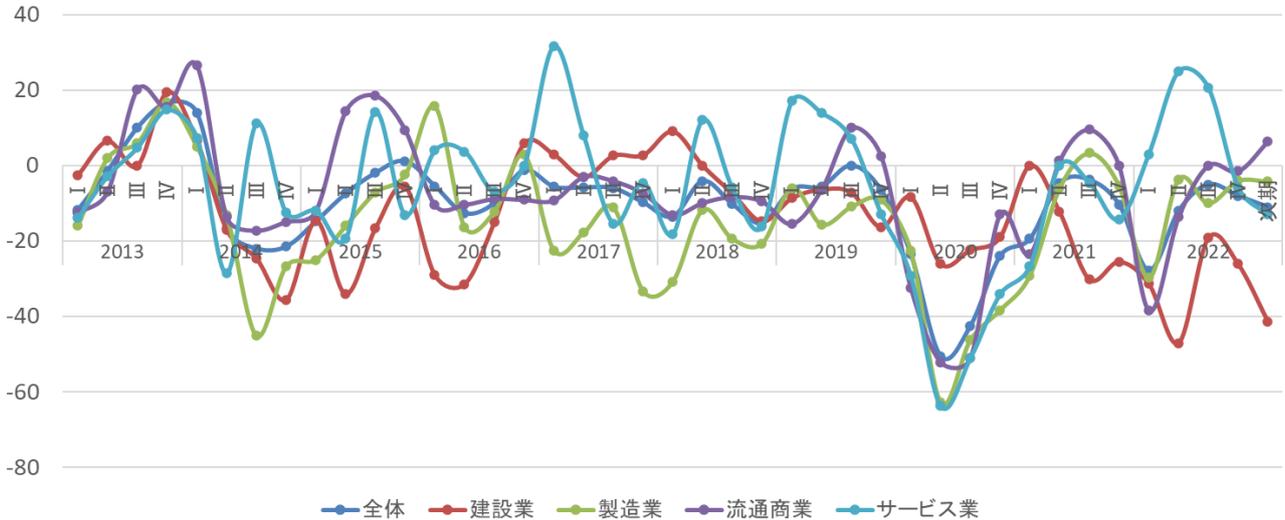
建設業：6.9Ptの悪化（▲19.1→▲26.1）、製造業：5.9Ptの改善（▲10.0→▲4.1）

流通商業：1.5Ptのやや悪化（▲0.0→▲1.5）、サービス業：26.4Ptの大幅な悪化（20.7→▲5.7）

次期見通し：今期同様、建設業、サービス業で悪化見通し。

→（建設業：▲41.3、製造業：▲4.3、流通商業：6.3、サービス業：▲12.9）

14.業種別・採算



4-2. 規模別：全規模層で（やや）悪化。特に、100人以上で悪化幅が大きい。

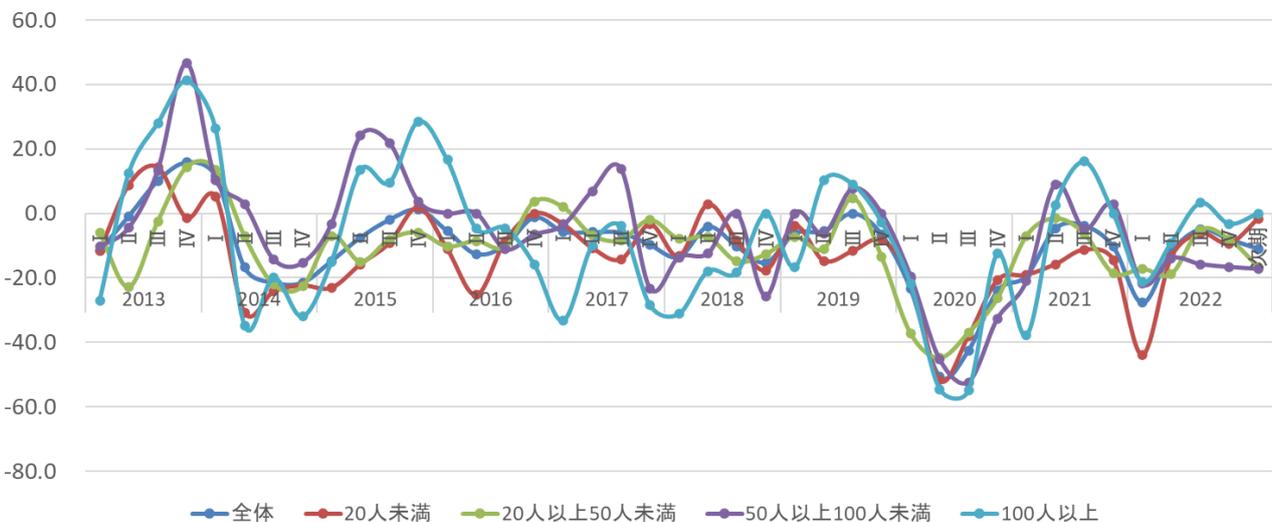
20人未満：3.2Ptのやや悪化（▲6.2→▲9.4）、20～50人：2.9Ptのやや悪化（▲5.2→▲8.1）

50～100人：ほぼ横ばい（▲15.8→▲16.7）、100人以上：6.5Ptの悪化（3.2→▲3.2）

次期見通し：20人未満、100人以上で改善見通し。

→（20人未満：▲11.7、20～50人：▲16.7、50～100人：▲17.2、100人以上：0.0）

15.規模別・採算



4-3. 地域別：道央、道東で悪化、特に道東は大幅な悪化。道南、道北は大幅な改善。

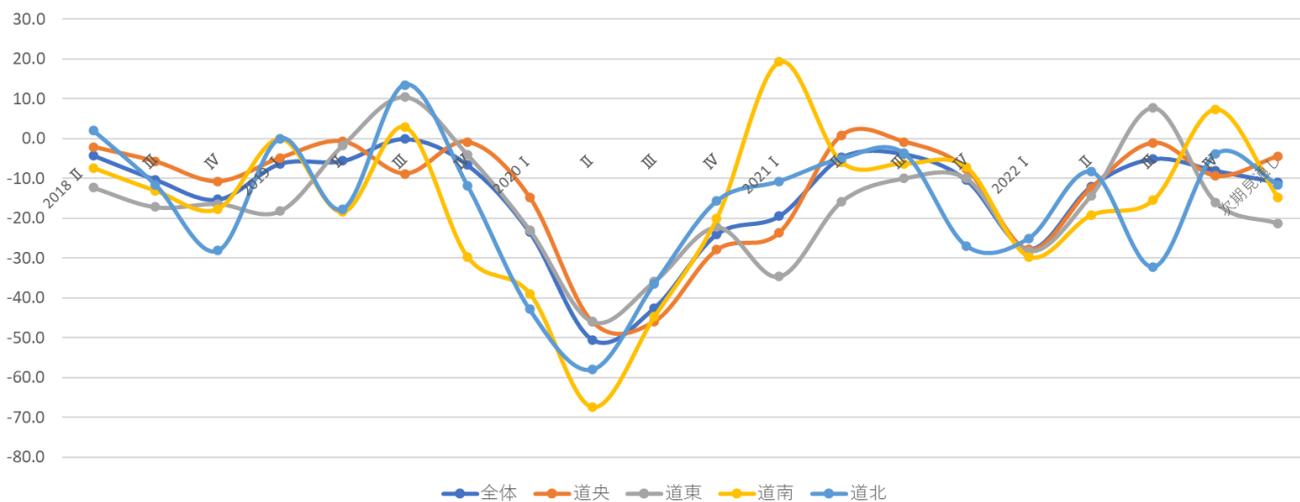
道 央：8.3Pt の悪化 (▲1.1→▲9.4) 道 東：23.7Pt の大幅な悪化 (7.7→▲16.0)

道 南：22.8Pt の大幅な改善 (▲15.4→7.4)、道 北：28.3Pt の大幅な改善 (▲32.1→▲3.8)

次期見通し：道央を除いて悪化見通し

→次期見通しDI (道 央：▲4.4、道 東：▲21.3、道 南：▲14.8、道 北：▲11.5)

16. 地域別・採算 (前年同期比)



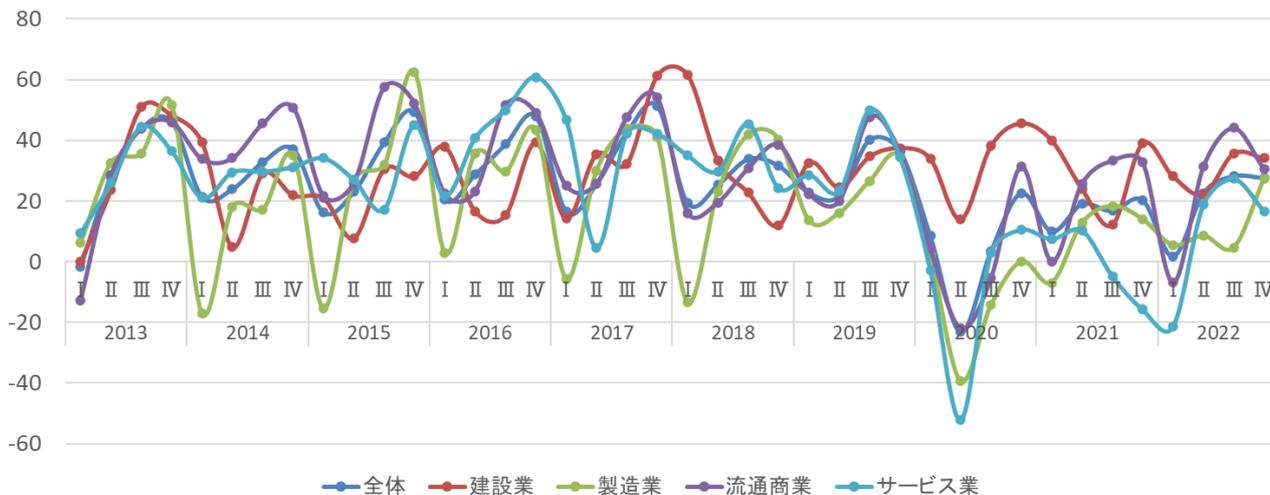
5. 採算の水準

5-1. 業種別：製造業で大幅な改善、流通商業、サービス業で大幅な悪化

建設業：1.6Pt のやや悪化 (35.7→34.1)、製造業：22.8Pt の大幅な改善 (4.7→27.5)

流通商業：13.6Pt の大幅な悪化 (44.1→30.5)、サービス業：10.6Pt の大幅な悪化 (27.3→16.7)

17. 業種別・採算の水準

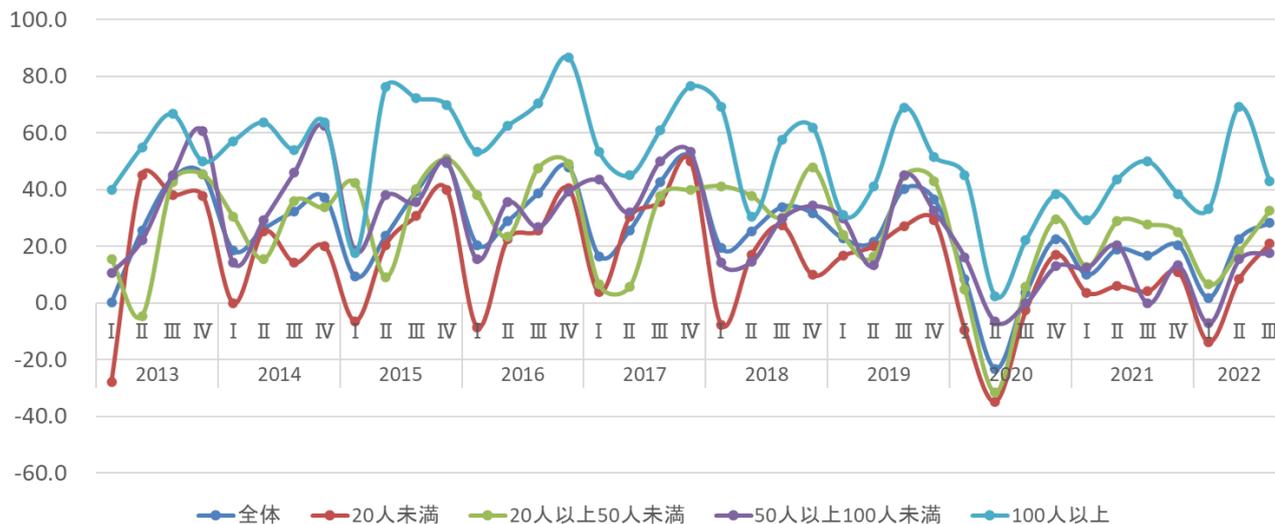


5-2. 規模別：規模間の差異がみられる。規模が小さいほど悪化、規模が大きいほど改善

20人未満：7.0Ptの悪化（21.1→14.0）、20～50人：ほぼ横ばい（32.7→32.1）

50～100人：2.4Ptのやや改善（17.6→20.0）、100人以上：13.8Ptの大幅な改善（42.9→56.7）

18. 規模別・採算の水準

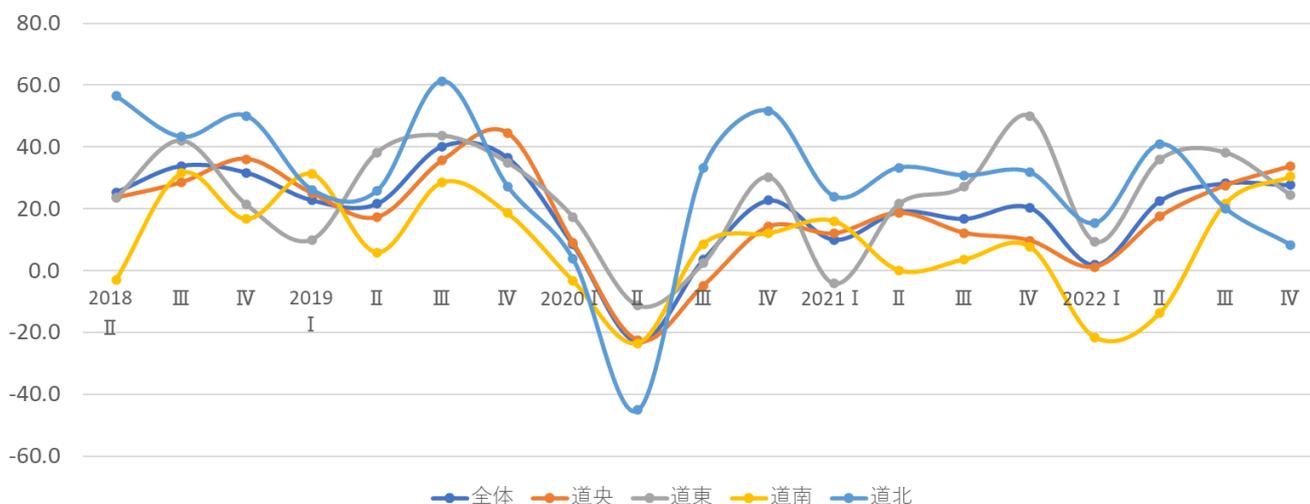


5-3. 地域別：道東、道北で大幅な悪化

道 央：6.2Ptの改善（27.5→33.7）、道 東：13.7Ptの大幅な悪化（38.1→24.4）

道 南：8.7Ptの改善（21.7→30.4）、道 北：11.7Ptの大幅な悪化（20.0→8.3）

19. 地域別・採算の水準



## 6. 業況水準

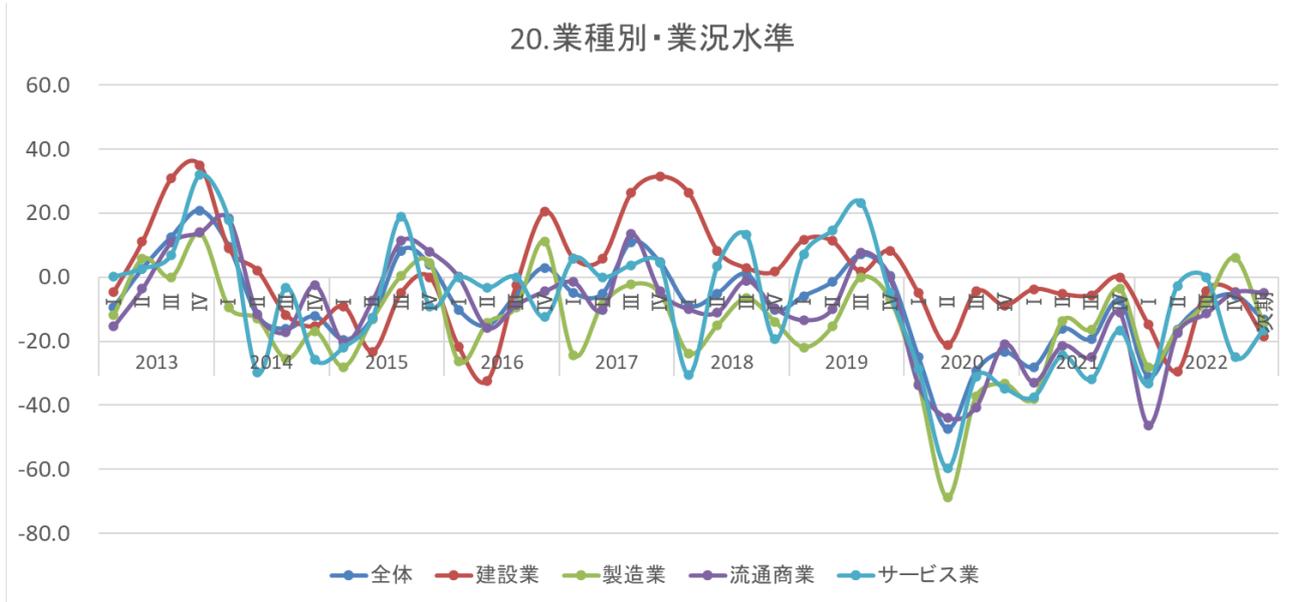
### 6-1. 業種別：製造業で大幅な改善、他方でサービス業で大幅な悪化

建設業：ほぼ横ばい（▲4.3→▲4.7）、製造業：14.0Pt の大幅な改善（▲7.8→6.1）

流通商業：6.7Pt の改善（▲11.4→▲4.8）、サービス業：25.0Pt の大幅な悪化（0.0→▲25.0）

次期見通し：建設業、製造業で大幅な悪化見通し

→（建設業：▲18.6、製造業：▲14.3、流通商業：▲4.8、サービス業：▲16.7）



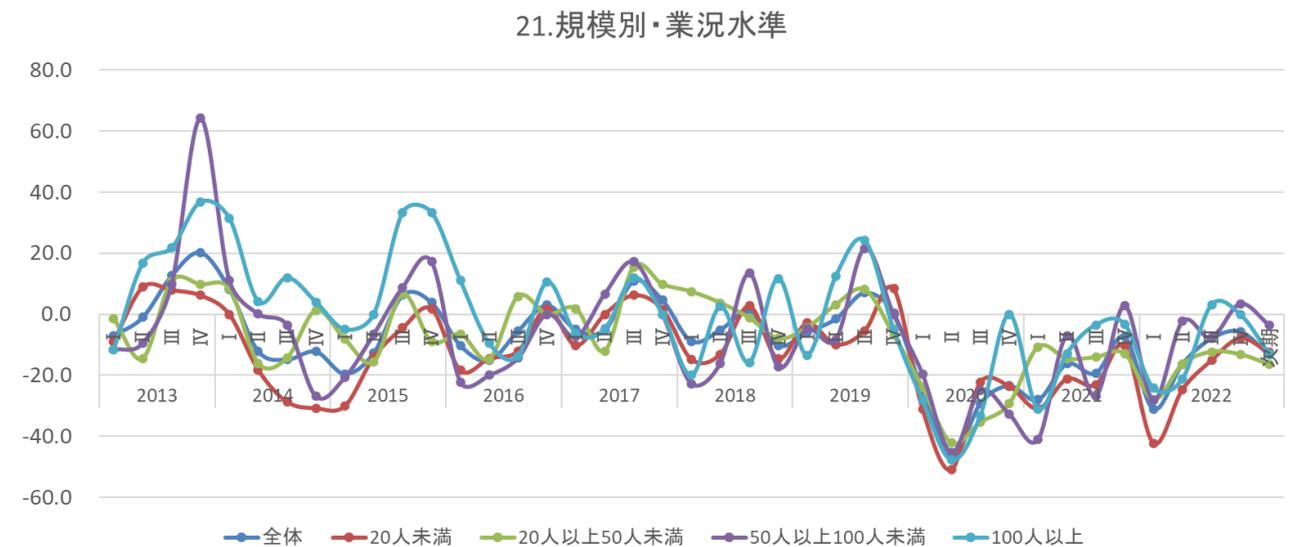
### 6-2. 規模別：全体的には改善基調。しかし、100人以上規模でやや悪化

20人未満：7.3Pt の改善（▲15.2→▲7.8）、20～50人：ほぼ横ばい（▲12.3→▲13.1）

50～100人：11.1Pt の大幅な改善（▲7.7→3.4）、100人以上：3.0Pt のやや悪化（3.0→0.0）

次期見通し：全体的に悪化見通し、特に50人以上の各規模層で悪化見通し幅が大きい

→（20人未満：▲12.5、20～50人：▲16.4、50～100人：▲3.5、100人以上：▲12.9）



### 6-3. 地域別：道東で大幅な悪化も、他地域では改善

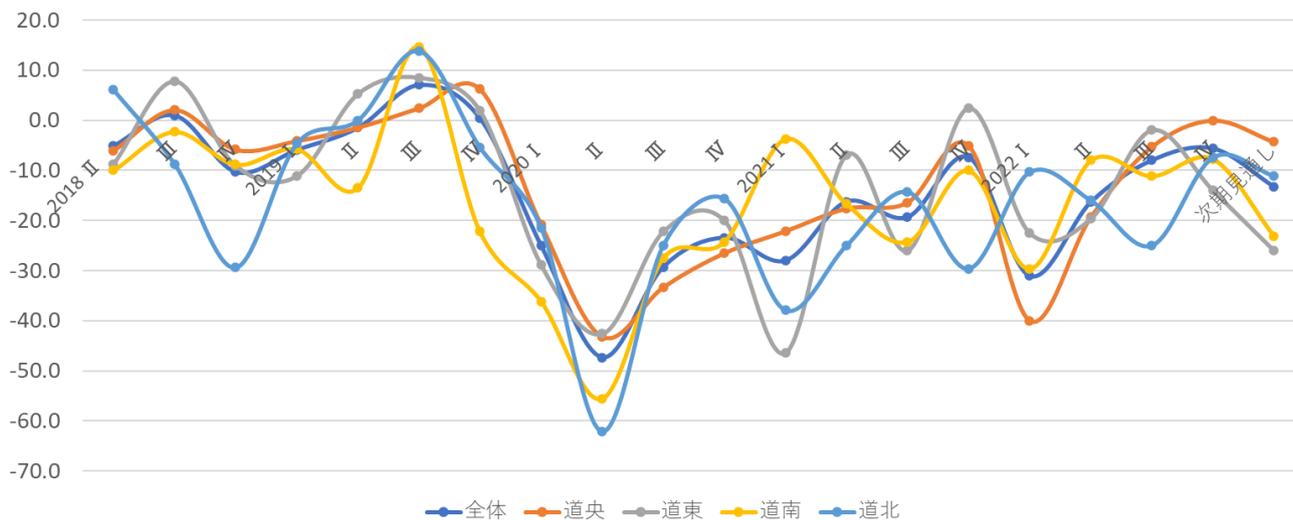
道 央：5.3Pt の改善 (▲5.3→▲0.0)、道 東：12.0Pt の大幅な悪化 (▲2.0→▲14.0)

道 南：3.4Pt のやや改善 (▲11.1→▲7.7)、道 北：17.6Pt の大幅な改善 (▲25.0→▲7.4)

次期見通し：全地域で悪化見通し、特に道東、道南で大幅な悪化見通し

→次期見通しDI (道 央：▲4.3、道 東：▲26.0、道 南：▲23.1、道 北：▲11.1)

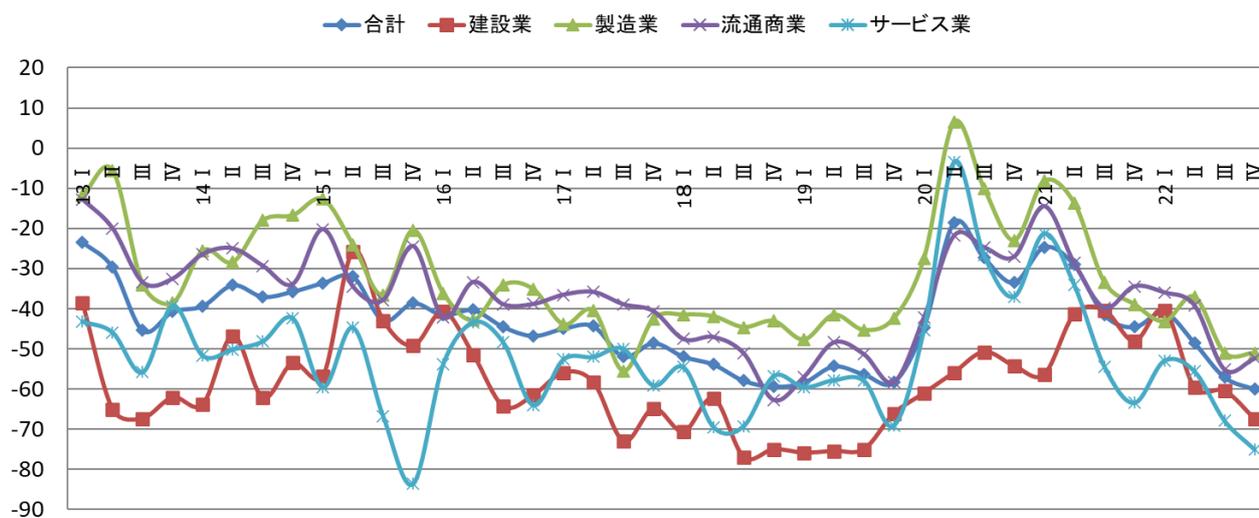
#### 22. 地域別・業況水準



### 7. 人手の過不足

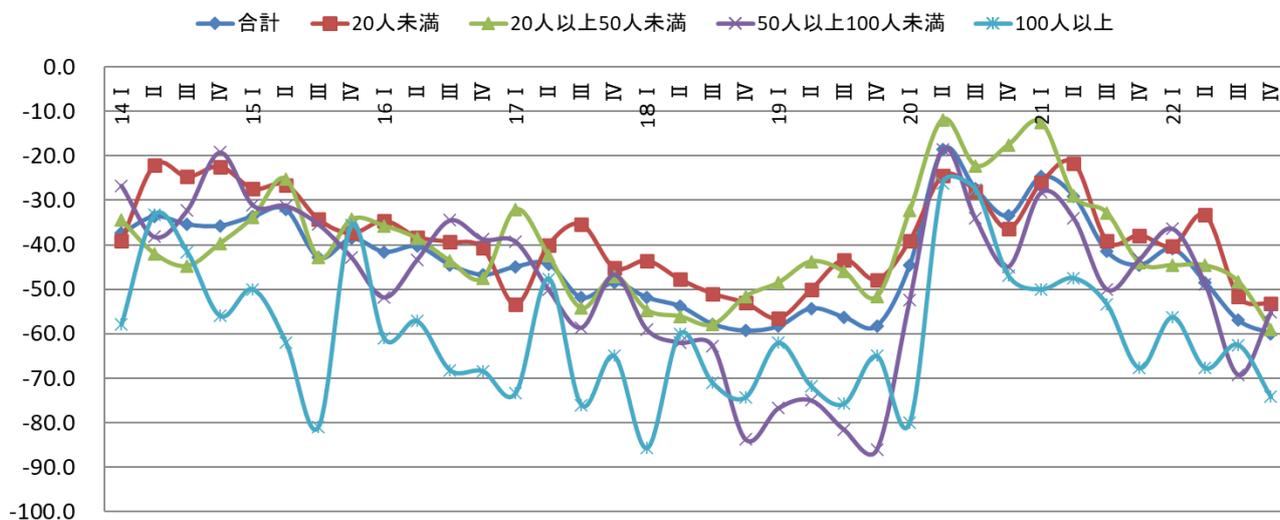
7-1. 業種別：建設業とサービス業で悪化。全業種でマイナス50を下回り、サービス業はマイナス75.0

#### 23. 業種別・人手の過不足



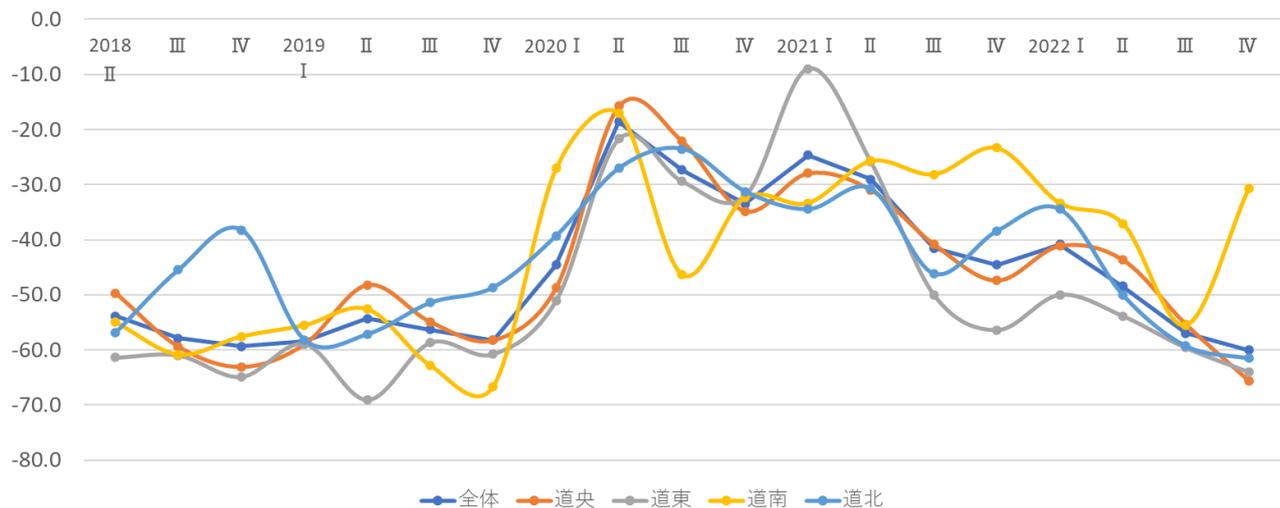
7-2. 規模別：全体的に悪化。特に20-50人、100人以上規模で大幅に不足に動く。100人以上はマイナス70台

24. 規模別・人手の過不足



7-3. 地域別：今期も全体的に悪化（不足）に振れる（道南を除く）。

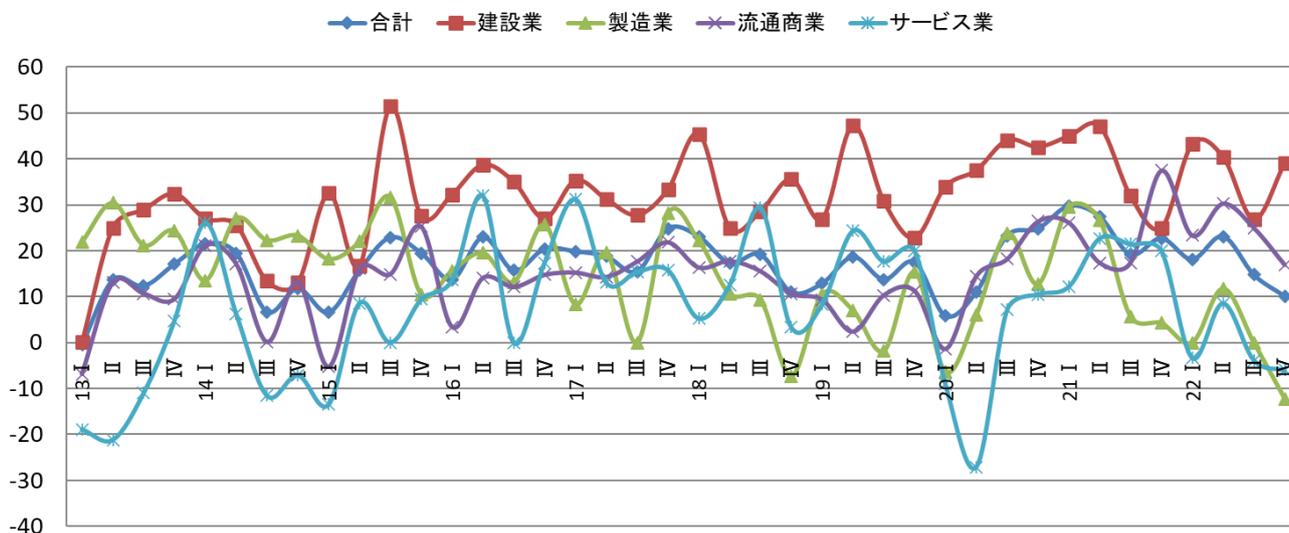
25. 地域別・人手の過不足



## 8. 資金繰りの状況

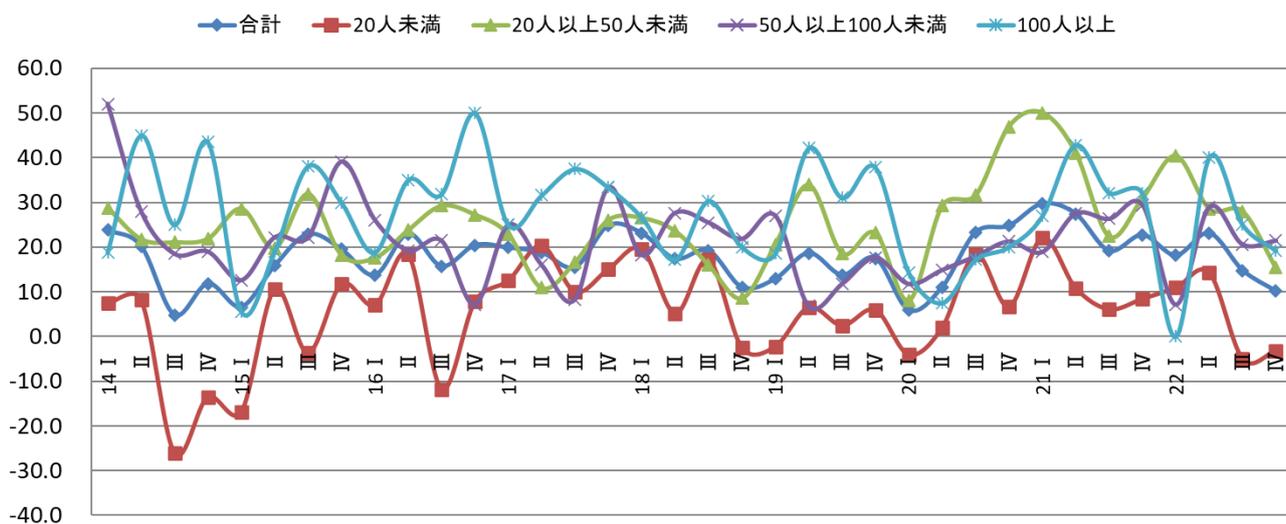
8-1. 業種別：全体的に悪化基調。製造業で大幅な悪化。サービス業もマイナス推移。

### 26.業種別・資金繰り



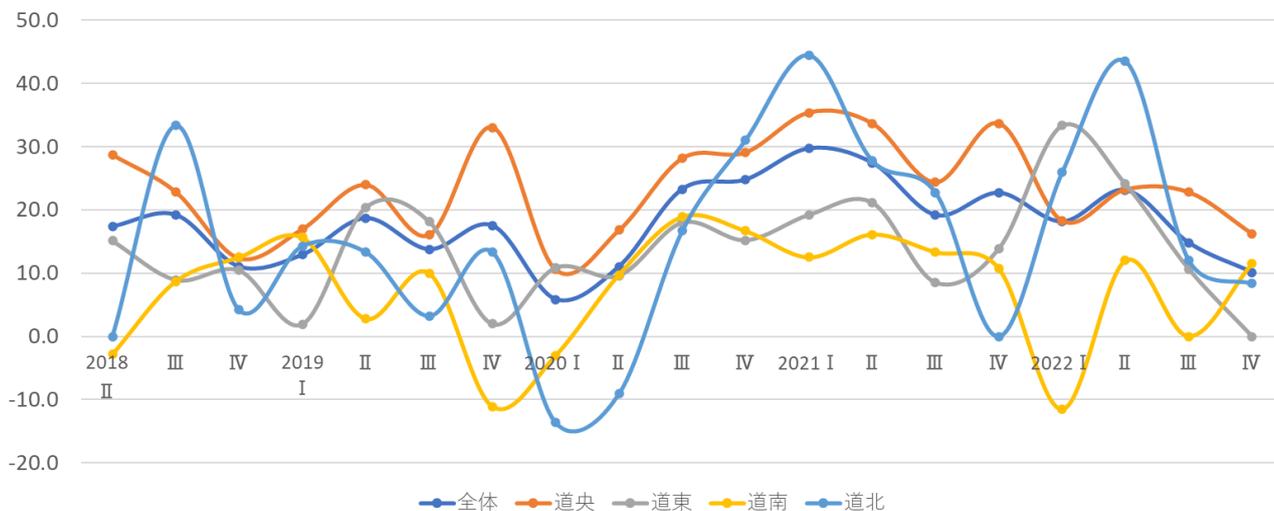
8-2. 規模別：全体で悪化基調。20人未満はやや改善もマイナス推移

### 27.規模別・資金繰り



8-3. 地域別：道南を除いて悪化基調。特に道東での急悪化が気になる。

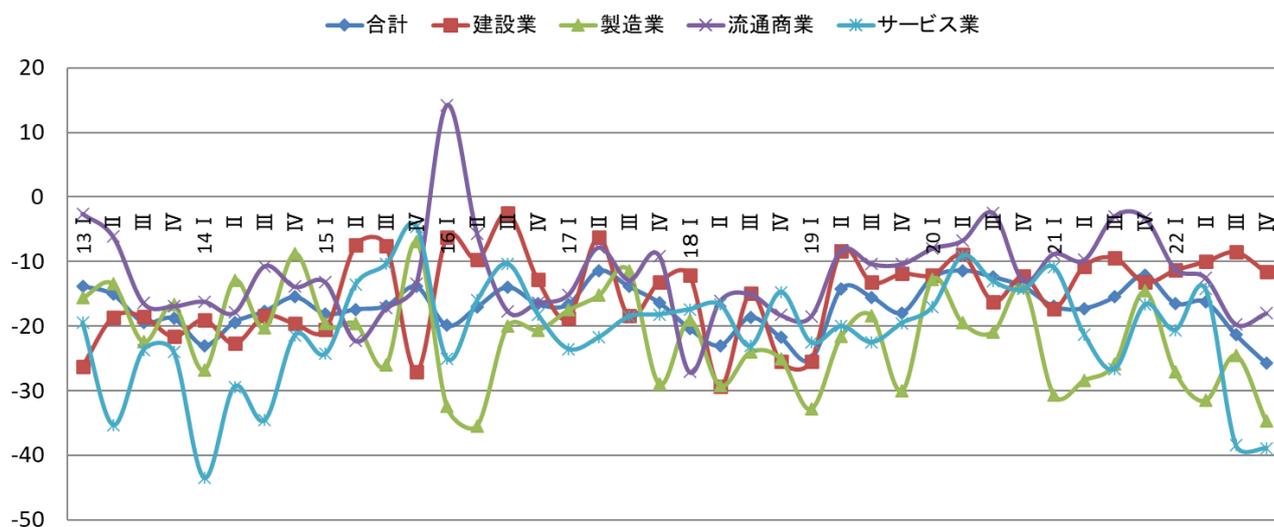
28. 地域別・資金繰り



9. 設備の過不足

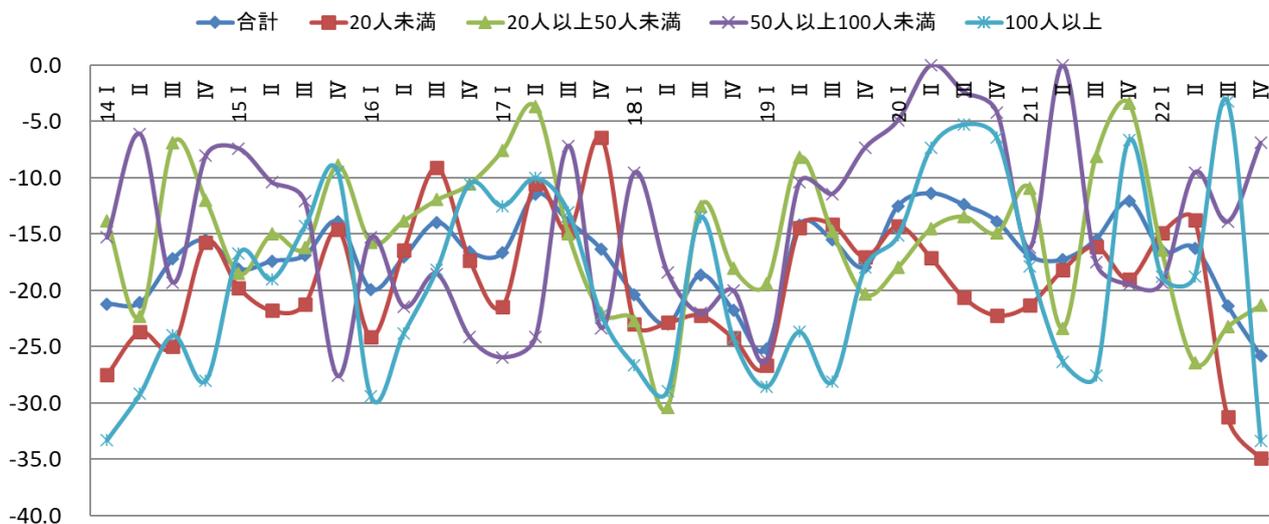
9-1. 業種別：全体的に不足ヘシフト。特に製造業とサービス業の動向に注意が必要。

29. 業種別・設備の過不足



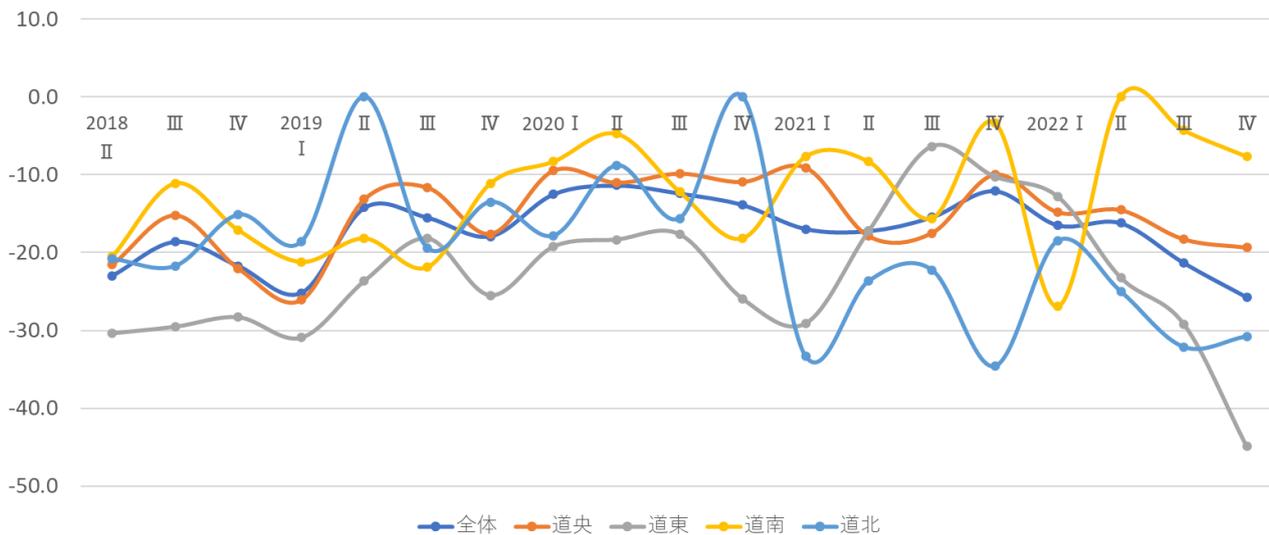
9-2. 規模別：20人未満で2期連続の大幅な悪化。100人以上も30ポイント以上の大幅な悪化

30. 規模別・設備の過不足



9-3. 地域別：全地域で悪化（不足）基調だが、特に道東で設備の不足感が強い。

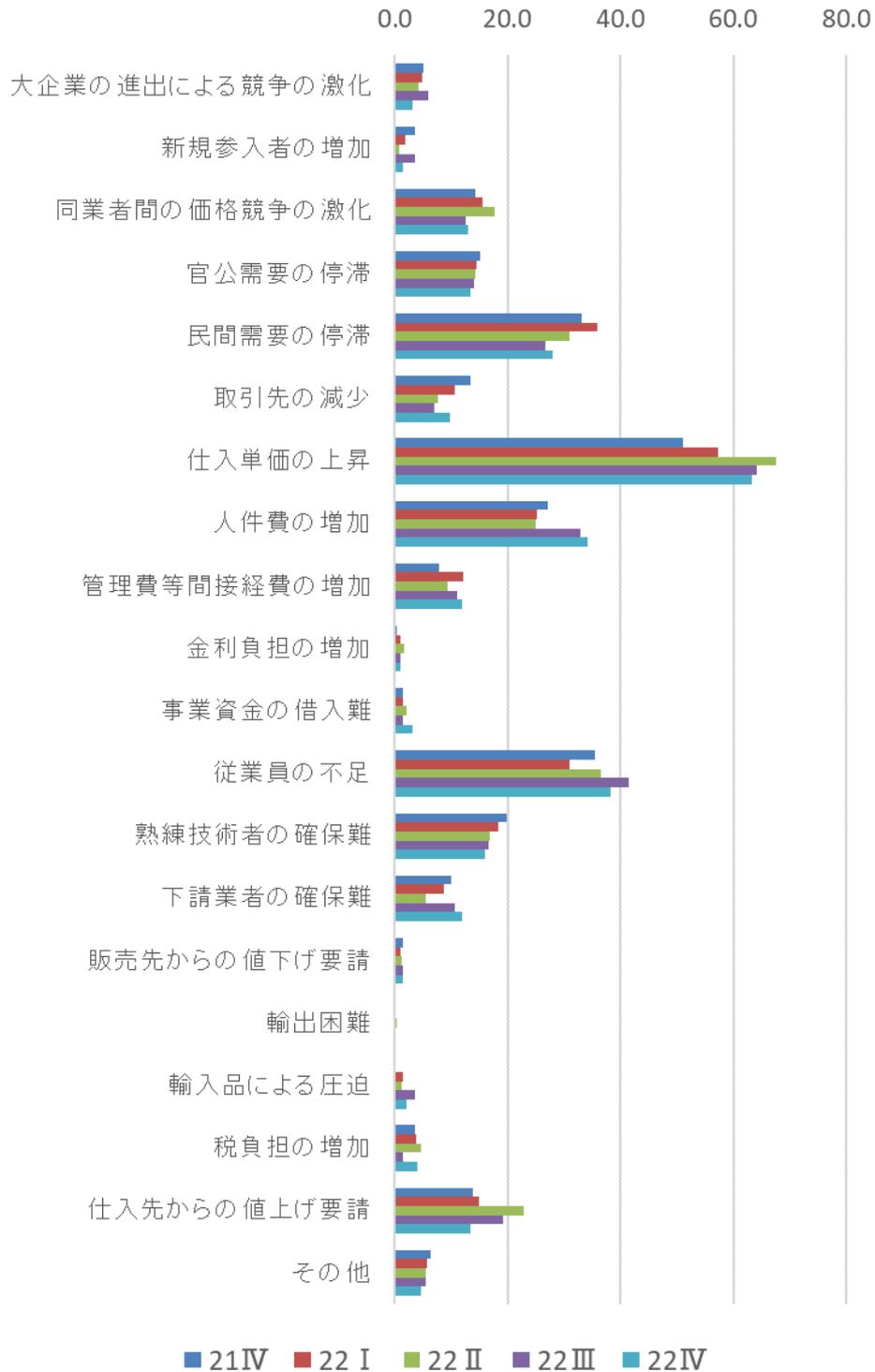
31. 地域別・設備の過不足



10. 経営上の問題点、次期の経営上の力点

【経営上の問題点】：仕入単価の上昇（63.2%）が高止まり。従業員の不足が2番目（38.3%）、人件費の増加が前回から約8ポイントの上昇（34.2%）※目立たない項目でじわりと変化がみられるか？

### 32. 経営上の問題点



## 業種別 経営上の問題点

	合計	大企業の 進出による競争の 激化	新規参入 者の増加	同業者相 互の価格 競争の激 化	官公需要 の停滞	民間需要 の停滞	取引先の 減少	仕入れ単 価の上昇	人件費の 増加	管理費等 間接経費 の増加	金利負担 の増加	事業資金 の借入難	従業員の 不足	熟練技術 者の確保 の確保 難	下請業者 の確保難	販売先か らの値下 げ要請	輸出困難	輸入品に よる圧迫	税負担の 増加	仕入れ先 からの値 上げ要請	その他
全体	193 100.0	6 3.1	3 1.6	25 13.0	26 13.5	54 28.0	19 9.8	122 63.2	66 34.2	23 11.9	2 1.0	6 3.1	74 38.3	31 16.1	23 11.9	3 1.6	0 0.0	4 2.1	8 4.1	26 13.5	9 4.7
建設業	42 100.0	2 4.8	0 0.0	6 14.3	13 31.0	11 26.2	5 78.6	33 19.0	8 19.0	3 7.1	1 2.4	0 0.0	11 26.2	13 31.0	11 26.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 4.8	5 11.9	0 0.0
製造業	49 100.0	1 2.0	0 0.0	6 12.2	4 8.2	14 28.6	3 6.1	38 77.6	19 38.8	5 10.2	1 2.0	5 10.2	22 44.9	6 12.2	1 2.0	1 2.0	0 0.0	1 2.0	1 6.1	3 10.4	4 8.2
流通商業	62 100.0	2 3.2	1 1.6	11 17.7	2 3.2	19 30.6	9 14.5	34 54.8	22 35.5	8 12.9	0 0.0	1 1.6	1 37.1	6 9.7	6 9.7	2 3.2	0 0.0	0 3.2	1 1.6	7 11.3	3 4.8
サービス業	35 100.0	1 2.9	2 5.7	2 5.7	6 17.1	10 28.6	2 5.7	13 37.1	14 40.0	4 11.4	0 0.0	0 0.0	17 48.6	4 11.4	5 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 2.9	4 11.4	2 5.7

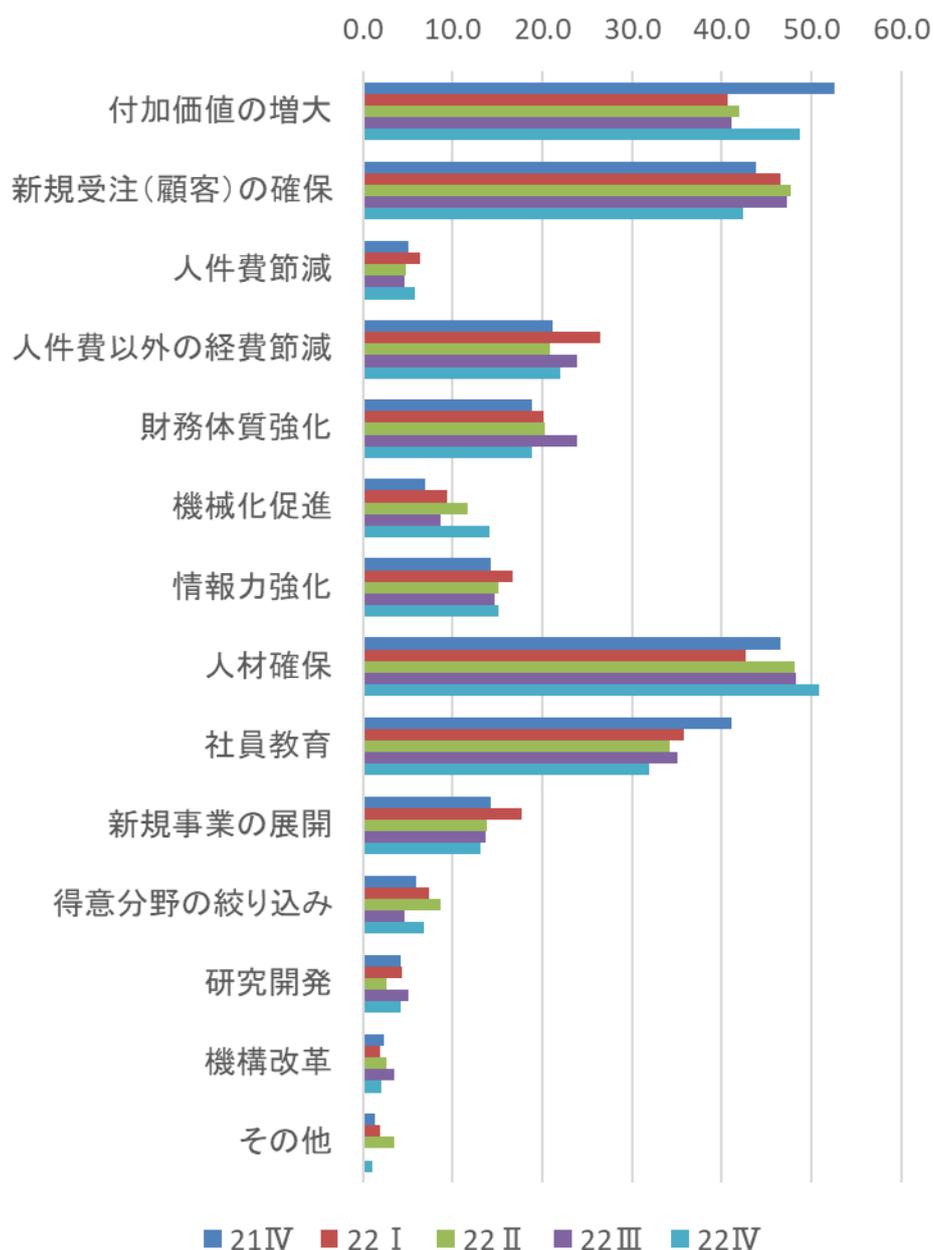
## 規模別 経営上の問題点

	合計	大企業の 進出による競争の 激化	新規参入 者の増加	同業者相 互の価格 競争の激 化	官公需要 の停滞	民間需要 の停滞	取引先の 減少	仕入れ単 価の上昇	人件費の 増加	管理費等 間接経費 の増加	金利負担 の増加	事業資金 の借入難	従業員の 不足	熟練技術 者の確保 の確保 難	下請業者 の確保難	販売先か らの値下 げ要請	輸出困難	輸入品に よる圧迫	税負担の 増加	仕入れ先 からの値 上げ要請	その他
全体	193 100.0	6 3.1	3 1.6	25 13.0	26 13.5	54 28.0	19 9.8	122 63.2	66 34.2	23 11.9	2 1.0	6 3.1	74 38.3	31 16.1	23 11.9	3 1.6	0 0.0	4 2.1	8 4.1	26 13.5	9 4.7
20人未満	63 100.0	1 1.6	2 3.2	6 9.5	7 11.1	22 34.9	11 17.5	37 58.7	22 34.9	10 15.9	1 1.6	3 4.8	20 31.7	10 15.9	8 12.7	2 3.2	0 0.0	1 1.6	4 6.3	6 9.5	3 4.8
20人以上50人未満	59 100.0	2 3.4	1 1.7	9 15.3	11 18.6	18 30.5	4 6.8	40 67.8	21 35.6	4 6.8	0 0.0	1 1.7	1 39.0	11 18.6	6 10.2	1 1.7	0 0.0	0 1.7	1 1.7	9 15.3	2 3.4
50人以上100人未満	29 100.0	3 10.3	0 0.0	4 13.8	3 10.3	5 17.2	0 0.0	21 72.4	8 27.6	3 10.3	3 3.4	0 0.0	13 44.8	5 17.2	3 10.3	0 0.0	0 0.0	0 3.4	3 10.3	3 10.3	1 3.4
100人以上	31 100.0	0 0.0	0 0.0	6 19.4	3 9.7	7 22.6	0 0.0	16 51.6	12 38.7	5 16.1	0 0.0	0 0.0	4 12.9	4 12.9	4 12.9	0 0.0	0 0.0	1 3.2	0 0.0	7 22.6	3 9.7

### 【経営上の力点】

- ・3期連続で人材の確保が最上位（19年IV期以来、50%を上回る）。付加価値の増大が大幅上昇（7.1Pt）。  
→人手不足から機械化促進の割合が高まりつつあるか？

## 33.経営上の力点



## 業種別 次期の経営上の力点

	合計	付加価値の増大	新規受注の確保	人件費節減	人件費以外の経費節減	財務体質の強化	機械化促進	情報力強化	人材確保	社員教育	新規事業の展開	得意分野の絞り込み	研究開発	機構改革	その他
全体	191	93	81	11	42	36	27	29	97	61	25	13	8	4	2
	100.0	48.7	42.4	5.8	22.0	18.8	14.1	15.2	50.8	31.9	13.1	6.8	4.2	2.1	1.0
建設業	42	21	24	0	7	11	6	7	26	13	2	4	0	1	0
	100.0	50.0	57.1	0.0	16.7	26.2	14.3	16.7	61.9	31.0	4.8	9.5	0.0	2.4	0.0
製造業	49	28	19	2	14	7	10	8	23	8	11	4	6	0	2
	100.0	57.1	38.8	4.1	28.6	14.3	20.4	16.3	46.9	16.3	22.4	8.2	12.2	0.0	4.1
流通商業	62	29	25	6	9	10	3	10	30	29	9	1	2	1	0
	100.0	46.8	40.3	9.7	14.5	16.1	4.8	16.1	48.4	46.8	14.5	1.6	3.2	1.6	0.0
サービス業	33	15	12	3	11	7	4	3	17	7	2	4	0	2	0
	100.0	45.5	36.4	9.1	33.3	21.2	12.1	9.1	51.5	21.2	6.1	12.1	0.0	6.1	0.0

## 規模別 次期の経営上の力点

	合計	付加価値の増大	新規受注の確保	人件費節減	人件費以外の経費節減	財務体質の強化	機械化促進	情報力強化	人材確保	社員教育	新規事業の展開	得意分野の絞り込み	研究開発	機構改革	その他
全体	191	93	81	11	42	36	27	29	97	61	25	13	8	4	2
	100.0	48.7	42.4	5.8	22.0	18.8	14.1	15.2	50.8	31.9	13.1	6.8	4.2	2.1	1.0
20人未満	63	31	30	3	17	15	5	8	27	21	7	8	6	1	1
	100.0	49.2	47.6	4.8	27.0	23.8	7.9	12.7	42.9	33.3	11.1	12.7	9.5	1.6	1.6
20人以上50人未満	58	31	27	5	13	9	10	11	30	18	4	4	0	3	1
	100.0	53.4	46.6	8.6	22.4	15.5	17.2	19.0	51.7	31.0	6.9	6.9	0.0	5.2	1.7
50人以上100人未満	29	14	9	1	8	7	6	1	14	10	7	0	1	0	0
	100.0	48.3	31.0	3.4	27.6	24.1	20.7	3.4	48.3	34.5	24.1	0.0	3.4	0.0	0.0
100人以上	31	14	11	0	4	1	5	7	22	11	5	0	1	0	0
	100.0	45.2	35.5	0.0	12.9	3.2	16.1	22.6	71.0	35.5	16.1	0.0	3.2	0.0	0.0

特別調査

「働き方改革関連法」をわからないに着目すると、20人未満規模で相対的に割合が高い

「働き方改革関連法」の内容を知っているか

	合計	具体的な 内容まで 知っている	内容はよ くわから ない	内容は全 くわから ない	働き方改 革関連法 自体を知ら ない	不明
全体	193 100.0	129 66.8	62 32.1	2 1.0	0 0.0	8
建設業	42 100.0	34 81.0	8 19.0	0 0.0	0 0.0	4
製造業	49 100.0	29 59.2	<b>20</b> <b>40.8</b>	0 0.0	0 0.0	0
流通商業	63 100.0	42 66.7	19 30.2	<b>2</b> <b>3.2</b>	0 0.0	2
サービス業	34 100.0	20 58.8	14 41.2	0 0.0	0 0.0	2
20人未満	64 100.0	35 54.7	<b>27</b> <b>42.2</b>	<b>2</b> <b>3.1</b>	0 0.0	1
20人以上50人未満	58 100.0	39 67.2	19 32.8	0 0.0	0 0.0	4
50人以上100人未満	29 100.0	23 79.3	6 20.7	0 0.0	0 0.0	1
100人以上	31 100.0	24 77.4	7 22.6	0 0.0	0 0.0	0
道央	93 100.0	67 72.0	25 26.9	1 1.1	0 0.0	3
道東	50 100.0	31 62.0	<b>19</b> <b>38.0</b>	0 0.0	0 0.0	1
道北	25 100.0	14 56.0	<b>10</b> <b>40.0</b>	1 4.0	0 0.0	2
道南	25 100.0	17 68.0	8 32.0	0 0.0	0 0.0	2

「働き方改革関連法」への対応状況

	合計	全て対応 できた	おおむね 対応でき た	一部対応 できた	対応でき ていない	わからな い	自社には 関係ない	不明
全体	193 100.0	10 5.2	80 41.5	66 34.2	21 10.9	14 7.3	2 1.0	8
建設業	42 100.0	2 4.8	11 26.2	<b>25</b> <b>59.5</b>	4 9.5	0 0.0	0 0.0	4
製造業	49 100.0	2 4.1	<b>27</b> <b>55.1</b>	12 24.5	5 10.2	3 6.1	0 0.0	0
流通商業	63 100.0	3 4.8	25 39.7	18 28.6	<b>9</b> <b>14.3</b>	6 9.5	2 3.2	2
サービス業	34 100.0	<b>3</b> <b>8.8</b>	14 41.2	10 29.4	3 8.8	<b>4</b> <b>11.8</b>	0 0.0	2
20人未満	64 100.0	2 3.1	24 37.5	21 32.8	<b>10</b> <b>15.6</b>	5 7.8	<b>2</b> <b>3.1</b>	1
20人以上50人未満	58 100.0	4 6.9	26 44.8	19 32.8	4 6.9	5 8.6	0 0.0	4
50人以上100人未満	29 100.0	0 0.0	<b>15</b> <b>51.7</b>	10 34.5	2 6.9	2 6.9	0 0.0	1
100人以上	31 100.0	<b>3</b> <b>9.7</b>	14 45.2	9 29.0	3 9.7	2 6.5	0 0.0	0
道央	93 100.0	6 6.5	46 49.5	26 28.0	10 10.8	4 4.3	1 1.1	3
道東	50 100.0	1 2.0	15 30.0	<b>24</b> <b>48.0</b>	<b>8</b> <b>16.0</b>	2 4.0	0 0.0	1
道北	25 100.0	1 4.0	11 44.0	4 16.0	3 12.0	<b>5</b> <b>20.0</b>	1 4.0	2
道南	25 100.0	2 8.0	8 32.0	<b>12</b> <b>48.0</b>	0 0.0	<b>3</b> <b>12.0</b>	0 0.0	2

対応した結果、働き方への変化

	合計	非常に良い変化があった	多少良い変化があった	多少良くない変化があった	非常に良くない変化があった	変化はない	不明
全体	165 100.0	0 0.0	89 53.9	23 13.9	4 2.4	49 29.7	36
建設業	39 100.0	0 0.0	<b>24</b> <b>61.5</b>	3 7.7	0 0.0	12 30.8	7
製造業	44 100.0	0 0.0	17 38.6	<b>10</b> <b>22.7</b>	2 4.5	<b>15</b> <b>34.1</b>	5
流通商業	49 100.0	0 0.0	28 57.1	5 10.2	2 4.1	14 28.6	16
サービス業	29 100.0	0 0.0	<b>20</b> <b>69.0</b>	2 6.9	0 0.0	7 24.1	7
20人未満	52 100.0	0 0.0	19 36.5	<b>9</b> <b>17.3</b>	0 0.0	<b>24</b> <b>46.2</b>	13
20人以上50人未満	50 100.0	0 0.0	<b>30</b> <b>60.0</b>	2 4.0	1 2.0	<b>17</b> <b>34.0</b>	12
50人以上100人未満	27 100.0	0 0.0	<b>17</b> <b>63.0</b>	<b>5</b> <b>18.5</b>	1 3.7	4 14.8	3
100人以上	27 100.0	0 0.0	<b>20</b> <b>74.1</b>	4 14.8	1 3.7	2 7.4	4
道央	83 100.0	0 0.0	47 56.6	9 10.8	2 2.4	25 30.1	13
道東	42 100.0	0 0.0	21 50.0	<b>8</b> <b>19.0</b>	0 0.0	13 31.0	9
道北	18 100.0	0 0.0	9 50.0	<b>4</b> <b>22.2</b>	0 0.0	5 27.8	9
道南	22 100.0	0 0.0	12 54.5	2 9.1	<b>2</b> <b>9.1</b>	6 27.3	5

「働き方改革関連法」への対応のしづらさ

	合計	全く感じ なかった	あまり感 じなかつ た	多少感じ た	非常に強 く感じた	対応して いないた めわから ない	不明
全体	145 100.0	3 2.1	29 20.0	84 57.9	27 18.6	2 1.4	56
建設業	36 100.0	0 0.0	8 22.2	20 55.6	7 19.4	1 2.8	10
製造業	33 100.0	0 0.0	6 18.2	<b>20</b> <b>60.6</b>	<b>7</b> <b>21.2</b>	0 0.0	16
流通商業	47 100.0	3 6.4	10 21.3	25 53.2	8 17.0	1 2.1	18
サービス業	26 100.0	0 0.0	5 19.2	<b>17</b> <b>65.4</b>	4 15.4	0 0.0	10
20人未満	40 100.0	2 5.0	<b>13</b> <b>32.5</b>	18 45.0	7 17.5	0 0.0	25
20人以上50人未満	44 100.0	0 0.0	11 25.0	21 47.7	<b>11</b> <b>25.0</b>	1 2.3	18
50人以上100人未満	26 100.0	1 3.8	3 11.5	<b>17</b> <b>65.4</b>	4 15.4	1 3.8	4
100人以上	26 100.0	0 0.0	2 7.7	<b>22</b> <b>84.6</b>	2 7.7	0 0.0	5
道央	75 100.0	3 4.0	14 18.7	44 58.7	13 17.3	1 1.3	21
道東	38 100.0	0 0.0	4 10.5	<b>24</b> <b>63.2</b>	<b>10</b> <b>26.3</b>	0 0.0	13
道北	14 100.0	0 0.0	<b>4</b> <b>28.6</b>	7 50.0	2 14.3	1 7.1	13
道南	18 100.0	0 0.0	<b>7</b> <b>38.9</b>	9 50.0	2 11.1	0 0.0	9

自由記述

【建設業】

- ・積雪地域での後期設定を改善しないと時間外労働規制は完工できない 及び完工高減少の危機（建設業）
- ・年次有給休暇の他に健康休暇（5日間）導入（家族の通院や本人の通院等に使える） 外部機関（保険会社）を介しての保険内容の通知（家族宛）
- ・年次有給休暇の義務付けにより取得率 100%に近い取得率となった
- ・考えてはいるが実行に移していない 次年度の課題としたい

- ・制度をととのえるだけではなく、従業員への周知にも力を入れた。
- ・気持ちを切り替えることから始める。
- ・勤務時間を見直し、基本的に残業なしにした。有給は必ず消化するようにした。
- ・改正法において、中小企業における月 60 時間超の残業の割増賃金率の引上げに関する施行日が令和 5 年 4 月 1 日とされているため、現状では就業規則における賃金規定の改定を行っていない。
- ・取引先も含めないと全体の改革が進まない。建設業は日給月給の取引先がまだ多い為、現場の土曜日の休日採用が進まない。
- ・先取りで周知している。
- ・人員配置の効率化
- ・日本人女性の高齢化が始まり毎年熟練がやめていく。実習生がコロナにかかり全体生産時間不足。残業 2 ヶ月のわくを撤廃してほしい。

### 【製造業】

- ・一企業として全て対応するのは人員の問題も人件費の事も有り難いのでお客様に理解を得、会社の休業を増やした
- ・労働時間の上限の管理など管理業務が増え総務は大変な思いをしている 法改正の度に仕事が増え非常に大きな負担となっている
- ・社労士さんに任せている
- ・対応を検討中
- ・働き方改革ではなく働くな改革であって時間外手当が働く人にとっては少なくなり大変である
- ・休日を増やした 生産時間が短くなり残業休日出勤が増えた
- ・人員を増やして対応（派遣社員）～コストアップ
- ・コロナ感染者が出ることで、生産体制が崩れ、残業や休日出勤なども多くなった。
- ・残業時間短縮と、有給休暇取得（5 日）を話し合い実行したが、新型コロナウイルス感染の休業と重なった為、慢性的な人手不足に陥って、外注費が増えた。

### 【流通商業】

- ・人員不足につきなかなか進まない
- ・事業所においては少人数で行っている為時間配分が悪いため指導しても言い訳が多い
- ・年間スケジュールで 5 日の有休を組み込み全員消化できるようにした
- ・各部署毎残業時間を減らすにはどうしたらよいか具体策を実行することを全社で取り組んだ
- ・フレックス制度の導入
- ・始業時終業時の勤務記録の徹底 有給取得計画を個別に作成
- ・社員の居心地の良さを増やすために福利厚生の実施を図った
- ・フレックスタイム制 勤務間インターバルについては人員不足、コロナ感染濃厚接触者への対応により進んでない
- ・時間外労働は減少している しかしながら時間外の申請が必ずしもうまくいっている訳ではない状況
- ・生産性向上による残業時間の抑制の為ある程度費用対効果を見捨てても効率化に必要な投資を行った

- ・機械化促進
- ・日々の仕事を出来るだけ先を読んで計画的に平均化する。有給休暇は年間計画の中で付与していく。
- ・過重労働防止システムの導入。パソコンの利用時間を管理し、設定時間になると自動シャットダウンする。利用時間外のPC利用は上司の承認が必要。
- ・収入手取20万の人が、25万ないと生活出来ないと言われたら、他社へ行かれてしまう。Wワークされて、自社の仕事に支障を来さないか、他で仕事しても良いなら自分の所に仕事はあるのに・・・。
- ・目的・趣旨の社員へのていねいな説明。有休の時間取得の奨励

### 【サービス業】

- ・勤怠管理システムを最新化し適時正確な管理ができるようになった
- ・分業化の推進 無駄な作業の洗い出し 処理の標準化 スケジュールの計画性のアップと可視化
- ・年次有給休暇の連続取得制度の導入で有給が計画的かつ取得しやすくなる
- ・管理部門が主体となって規則の整備・遵守しているかの確認を行った。
- ・生産性に社員個々に見直した
- ・年5日間の年次有給休暇の義務づけの明確化

## 経営上の努力コメント（業種別）

### 【建設業】

- ・有給休暇とは別にコロナ休暇を設けた
- ・ありません
- ・人口減少のなか、仕事量も減りつつあるので、営業に力を入れ、客単価を上げるよう努力しました。
- ・異業種の新規事業（飲食店）をスタートさせ、集客のための広告等、建設業とは違ったことに取り組んだ。
- ・今年をあせらず、次期はステップアップ、スタートアップを目指す。

### 【製造業】

- ・円安とインフレで動きが良くないので売り方の方法を変えて販売してみた
- ・新商品開発及び大手スーパー様への納品決定
- ・新規開拓重要視 薄利多売の為新規案件の数を増やし自社の付加価値を考え提案する
- ・今の状態を維持しゆっくりと会社の改善に取り組みたい
- ・課題分析による収益改善
- ・M&Aした本州の企業の黒字化と生産技術の向上
- ・生産性向上 効率化
- ・既存、新規への情報発信。今後も継続していく
- ・経費の見直し
- ・特に無し
- ・年内おさめられるかどうか生産が計画通りにいかない。販売先、販売数量の限定など、見直が大きい。お客様取引様の要望に答えられない。大変困ったこと、働き方改革はもっと地方の現実をみてやってほしい。→この意見はほんとうに反映されるのですか？切実な声です！

### 【流通商業】

- ・仕事、流し、基本 RULE、作成等
- ・経営上努力と言っても経営陣の考えが違う 言動と行動が伴っていない
- ・融資を受ける金融機関の最終選定中 商業テナント建設中で3月オープン予定
- ・繁忙期を全社的な協力（部署間の人員の協力など）で乗り切りつつ 今後も社員教育を充実させ人材の質を向上させる
- ・新規事業検討 社員教育セミナー実施 今後も継続していく
- ・来店客減少の歯止め策 商品価格値上げが加速 生鮮惣菜部門での差別化を推進
- ・人材確保 教育について年末年始にかけて強化する予定
- ・仕入れ単価の上昇を売価に転嫁する努力をした
- ・仕入価格の上昇が続いているので、仕入対策を行い、利益確保を優先事項としている。
- ・新製品の開発と円安に伴う商品価格の見直し、物流の効率化を目指して設備、備品の購入
- ・アフターコロナ後(ウィズコロナ)を考えて、新店舗開発をし、出店します。また、自社の強みを生かしたニッチな、分野の商品開発をし、ネットも、活用して参ります。
- ・自由主義の捉え方に問題があるのではと思わざるをえない。働いて少しでも家族や自分の為と言うすべての未

来が目標のもてない味けない人生となりそうに思われる。心身ともに健康な職場とは、国がもっと個人の自由を尊重して、構築するべきと思う。

- ・飲食店では、自社ブランド商品の開発に力を入れて急速冷凍機を導入し、品質向上やアイテムを増やした。結果、売上げ貢献につながった。
- ・仕入商品の高騰に伴い、取引先へ情報の迅速な提供と、丁寧な説明により理解を求め、適正な利益の確保に努める。
- ・新商品開発に時間を当て、年明けに販路拡大を進めて行きたい。

#### 【サービス業】

- ・人材の確保と生産性の向上 今後も引き続き行っていく
- ・過去取引先との再取引に向けた営業 派遣社員へのフォロー強化退職抑止
- ・新規受注の営業 適正価格の検討
- ・設備投資の前倒しを行い補助金活用にて設備更新を実施しコロナ禍が収まり次第フル稼働できるように考えている
- ・残業時間低減のための下請・外注の確保。
- ・コロナに対する国の対応が変わらない限り、営業の安定化は見通せない
- ・新入社員獲得の準備計画 来年度の経営の計画
- ・値上げしないで、原価をおさえるかに重点