

北海道中小企業家同友会景況調査報告 (2023 年 7~9 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

難局が続く中小企業経営

資金繰りの悪化、人手不足など足かせが外れない

北海道中小企業家同友会が実施した 2023 年第 3 期（7-9 月）景況調査における業況判断 DI（前年同期比）は、前回調査マイナス 0.5 からやや悪化し、マイナス 2.3 となった。同時期に実施されている「全国企業短期経済観測調査」（日銀短観）や中同協 DOR と比較してみると、日銀短観では 2 ポイントの改善（全国・全産業 8→10）であるのに対して、中同協 DOR では、2.4 ポイントのやや悪化である。

今期の景況感をどう見ているか。日本経済新聞では、自動車生産が回復したことに加えて、コロナ禍から経済が再開したことによって、インバウンドの増加など幅広い業種で景況感の改善が続くと指摘している（日本経済新聞 10 月 2 日）。他方で、ニッセイ基礎研究所では、中小企業の景況感は横ばい圏に留まり、大企業と中小企業で格差が際立つ結果になったことに加え、利上げに伴う欧米経済の悪化、原油高・円安進行による原材料価格の再上昇、物価上昇による消費の腰折れ、人手不足の深刻化など、不安要素が多くあることを指摘している（ニッセイ基礎研究所；10 月 2 日）。

北海道 DOR の動向について詳細に見てみると、主要指標である「売上高」、「採算」、「採算の水準」、「業況水準」の各 DI は改善しているものの、いずれ 5 ポイント以内、かつマイナス水準での推移に留まっているものが多いことから、その力は弱い。先行きに関しては、採算や業況水準は改善見通しであるが、マイナス水準での推移見通しである。

気がかりなのは採算の水準の推移である。通常は第 1 四半期で大きく悪化し、第 4 四半期まで改善をしていくという動きを示すが、コロナショック以降の改善幅が小さくなっている。次期にどこまで改善するか、そして次々期にどう推移するか注視が必要である。

そのほか、今期調査で気になる指標を見てみよう。第 1 に、仕入単価 DI、販売単価 DI を見てみよう。仕入単価 DI は、半年前のように 80 を上回ることはないものの、70 台と高止まりしている。他方で、販売単価 DI は 45.2 と、両指標のギャップはそんなに埋まっていない。仕入単価の上昇分を販売価格へ十分に転嫁できているとはいえないだろう。

第 2 に、資金繰りの悪化である。全体で見れば、余裕感が 30%を、順調割合も 40%を上回っているので問題なさそうに見える。しかし、「窮屈」割合が 5%台とはいえ、コロナ前水準よりも 1-2 ポイント高く推移し

始めている。業種別の DI では、製造業でマイナス推移（窮屈）になっている。規模別では、100 人以上規模は改善しているが、100 人未満の各規模は軒並み悪化している。ゼロゼロ融資などのコロナ緊急融資の返済が始まっている。借入時に想定していた、企業経営のコロナ前水準への回復が出来ていないことによって、資金繰りが苦しくなっている企業が増えてきているのではないかとと思われる。

また、第3に人手不足が深刻の度を増している。不足感は60%を上回り、かつ「不足」割合は20%に迫っている。コロナ前から比べると、1-2ポイント高い水準で推移しているし、今後も高まりそうな見通しである。

このような非常に厳しい局面を迎えているなかで、中小企業の M&A が進んでいるということが、10月11日に行われた分析会議では話題になった。人手不足に加えて事業承継が進まないことから、黒字のうちに企業を売却する動きに転じているのではないかと考えられる。2015年あたりから「大廃業時代の到来」と言われていたが、同様に M&A も進んでいる。こうした動きが地域の経済に、さらには同友会活動にどのような影響をもたらすかも注視していく必要がある。

《景況調査について》

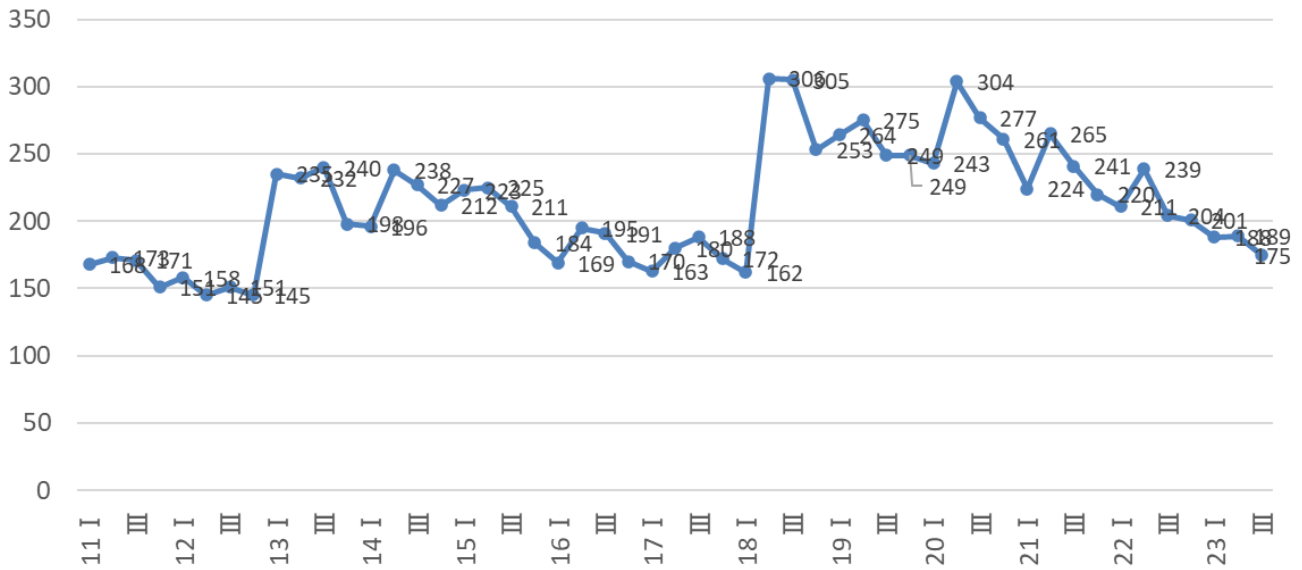
- ・景況調査は、**回答者の意識・マインド**を基に景気動向を分析する調査です。
- ・特に、同友会が実施する景況調査は、**経営者の意識**を反映するものであるため、**景気動向がはっきりと表れやすい**と言われています。
- ・景況動向、および「次期見通し」を**自社の経営指針等の見直し等**に活用してください。

《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】175社、前回調査から14社減。

回答企業数



地域別回答企業数

	19 II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II	III	IV	23 I	II	III
札幌	120	113	106	106	134	121	113	96	110	103	99	89	101	82	80	81	78	71
帯広	28	22	29	28	31	30	29	28	33	23	19	18	36	26	20	23	25	
旭川	27	25	25	20	27	25	22	19	30	17	20	18	16	19	17	16	12	14
函館	22	15	18	24	25	22	20	16	20	21	18	15	15	15	17	14	17	15
釧路	30	26	25	25	31	25	27	28	27	28	22	23	25	26	25	22	22	21
北見	9	12	12	8	11	9	11	10	10	11	7	12	11	9	10	8	10	8
日胆	16	20	11	14	20	19	15	11	16	13	12	13	14	12	10	11	11	9
小樽	23	16	23	18	25	26	24	18	19	25	23	23	21	15	16	16	16	12
不明	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
サンプル数	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239	204	201	188	189	175

業種別回答企業数

	19 II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II	III	IV	23 I	II	III
建設業	63	58	62	62	71	69	60	55	58	54	55	54	53	48	46	39	40	40
製造業	65	65	60	55	79	70	62	50	69	62	56	51	56	51	49	46	47	43
流通商業	94	81	82	81	93	88	88	70	85	74	63	69	74	72	65	69	65	59
サービス業	48	43	42	41	59	46	48	48	50	48	43	35	38	29	36	31	35	30
その他	5	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	4	5	3	2	2
不明													14	0	0		0	1
サンプル数	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239	204	201	188	189	175

規模別回答企業数

	19 II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II	III	IV	23 I	II	III
20人未満	105	96	97	87	113	97	91	97	100	92	79	74	84	67	65	69	71	65
20人以上50人未満	64	65	61	71	78	83	77	57	64	66	62	61	56	58	62	48	51	53
50人以上100人未満	48	39	44	42	54	44	50	39	44	41	37	33	43	39	30	31	33	28
100人以上	40	34	40	33	44	40	32	29	41	32	32	33	33	33	31	31	29	24
不明	18	15	7	10	15	13	11	4	16	10	10	10	23	7	13	9	5	5
サンプル数	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239	204	201	188	189	175

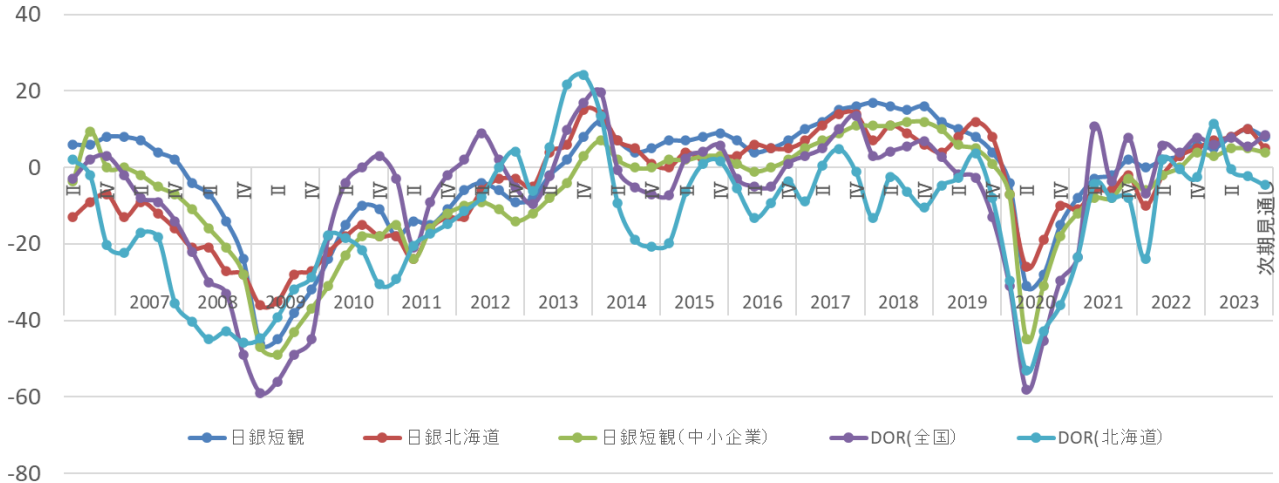
1. 全体の動向

1-1. 業況判断DI（前年同期比）はやや悪化（▲0.5→▲2.3）。次期はやや悪化見通し

日銀短観（全国・全産業）は2Ptの改善；日銀北海道は2Pt改善、中同協DORは2.4Ptのやや悪化

※北海道DORと他調査の乖離がみられる。この要因は何か？

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. 業況判断DI、売上高DI、採算DI、採算水準、業況水準（前年同期比）

【業況判断】1.8Ptのやや悪化（▲0.5→▲2.3）（次期：2.3Ptのやや悪化見通し（▲2.3→4.6））

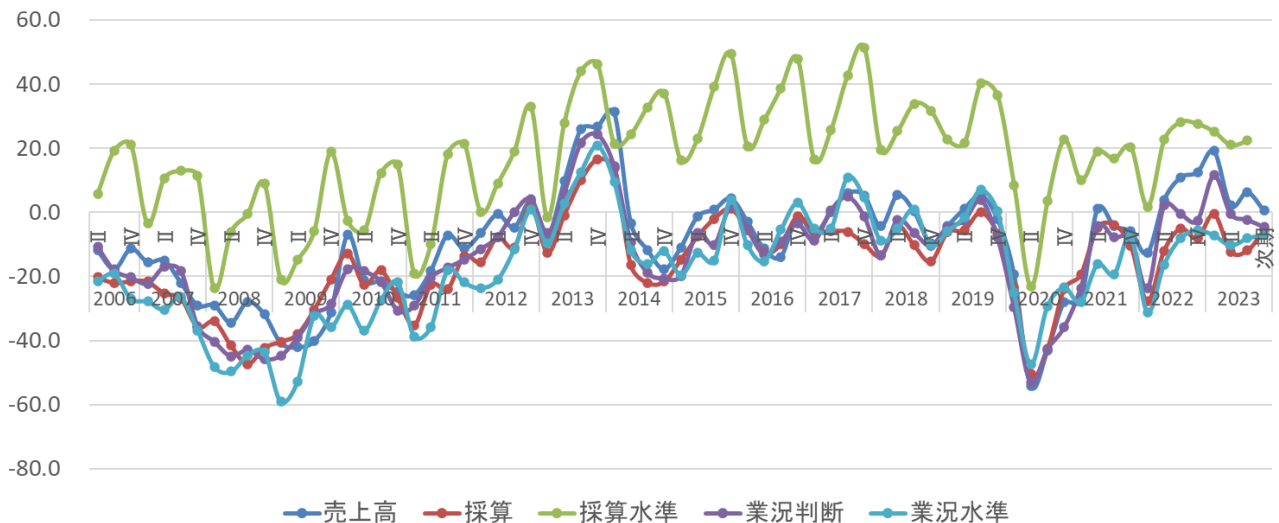
【売上高】4.2Ptのやや改善（2.1→6.3）（次期：5.7Ptの悪化見通し（6.3→0.6））

【採算】1.4Ptのやや改善（▲12.2→▲11.9）（次期：6.3Ptの改善見通し（▲11.9→▲5.6））

【採算の水準】1.4Ptのやや改善（21.0→22.4）

【業況水準】2.2Ptのやや改善（▲10.3→▲8.1）（次期：1.2Ptのやや改善見通し（▲8.1→▲6.9））

2. 売上高・採算・採算の水準・業況水準

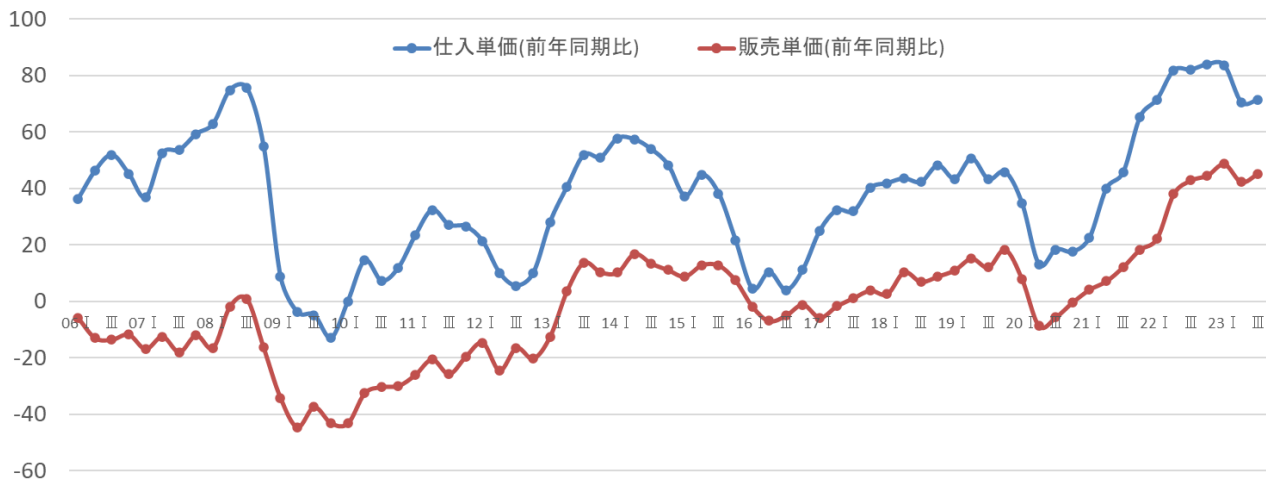


1-3. 仕入・販売単価

- ・仕入単価 DI : ほぼ横ばい (70.5→71.3)
- ・販売単価 DI : 2.9Pt の上昇 (42.3→45.2)

※仕入単価 DI と販売単価 DI のギャップ : 26.1 と 3 期連続で縮小 (28.2→26.1)

3.仕入単価DI、販売単価DI

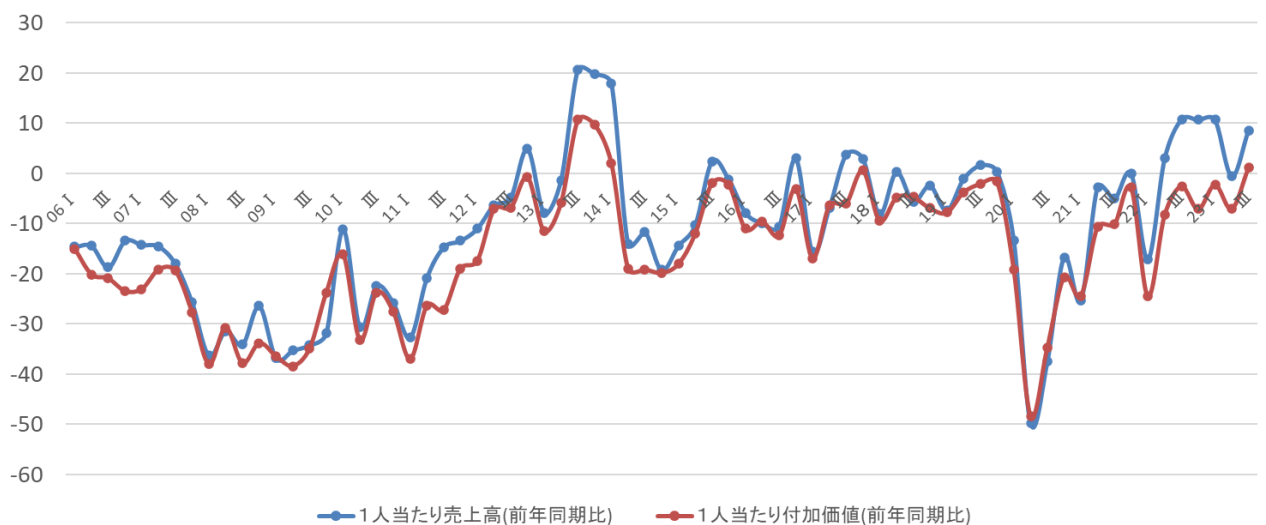


1-4. 1人当たり売上高、付加価値額

- ・1人当たり売上高 : 9.1Pt の改善 (▲0.5→8.6)
- ・1人当たり付加価値額 : 8.2Pt の改善 (▲7.0→1.2)

付加価値がプラスになるのは、2017年第4期以来。

4.1人当たり売上高、1人当たり付加価値

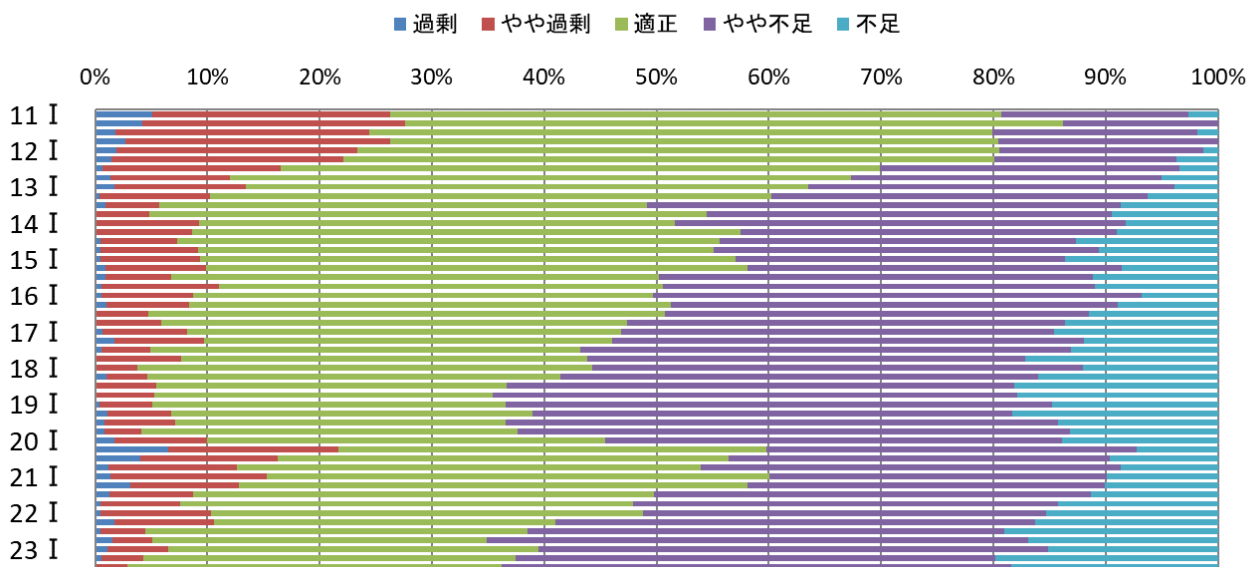


1-5. 人手の過不足、資金繰り、設備の過不足

【人手の過不足】「不足感」が1.2Pt上昇（62.6→63.8）。DIは-58.3から-60.9へ。

※不足感がコロナ前よりも高まってきている。特に「不足」が18-19%台で推移（コロナ前は17-18%台）

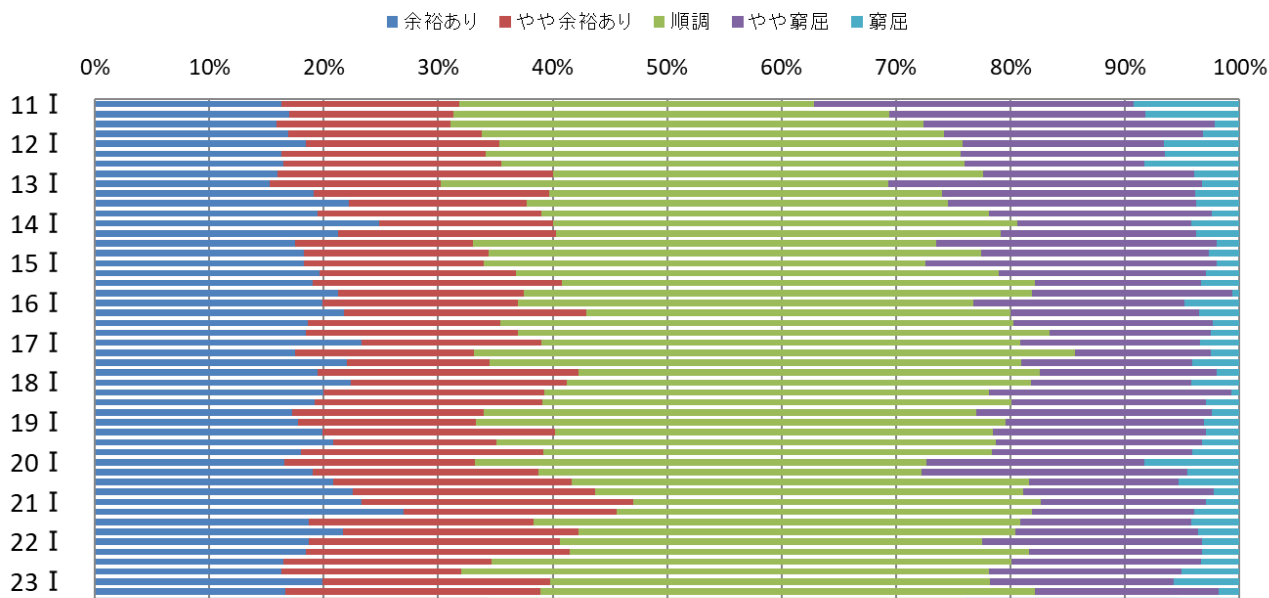
5. 人手の過不足



【資金繰りの状況】窮屈感が6Pt程度高まる。DIは21.0から10.6へ大幅悪化。

※「窮屈」割合がコロナ前の3%台から5%台へ高まりを示していることに注意

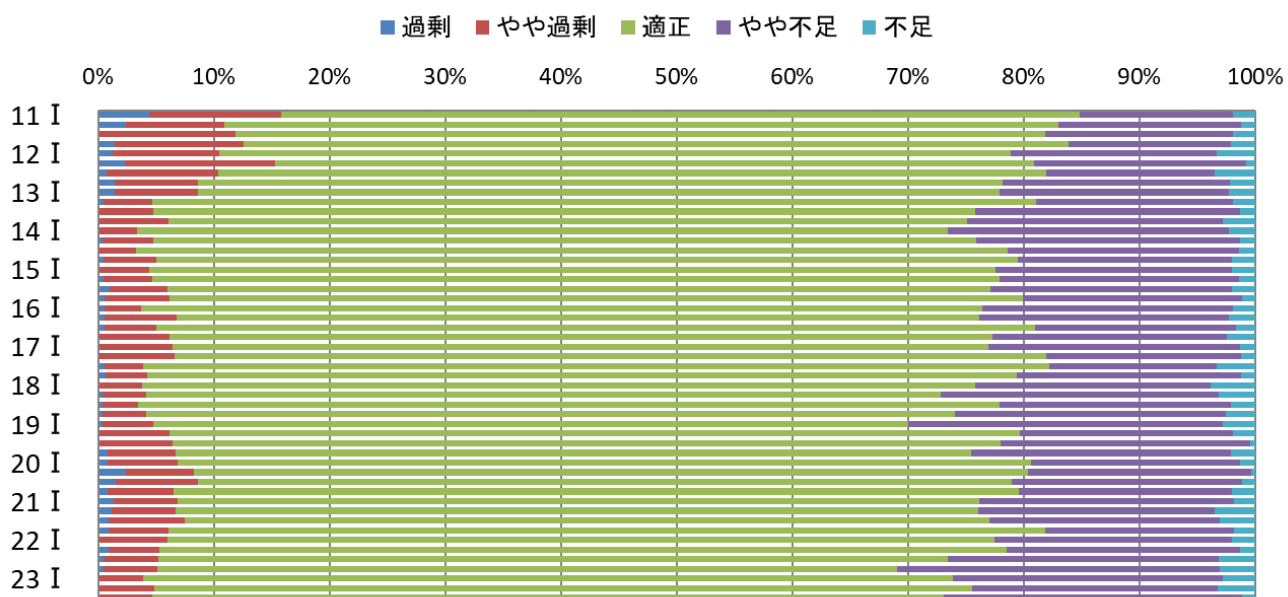
6. 資金繰りの状況



【設備の過不足】「適正」割合は2.3Pt 後退。不足感は今後も高まり続けるか？

※人手不足を設備で補いたいが、不足している → 設備投資へのマインドが高まるか？

7.設備の過不足



2. 業況判断

2-1. 業種別：建設業と流通商業で悪化。前回悪化した製造業とサービス業で改善。

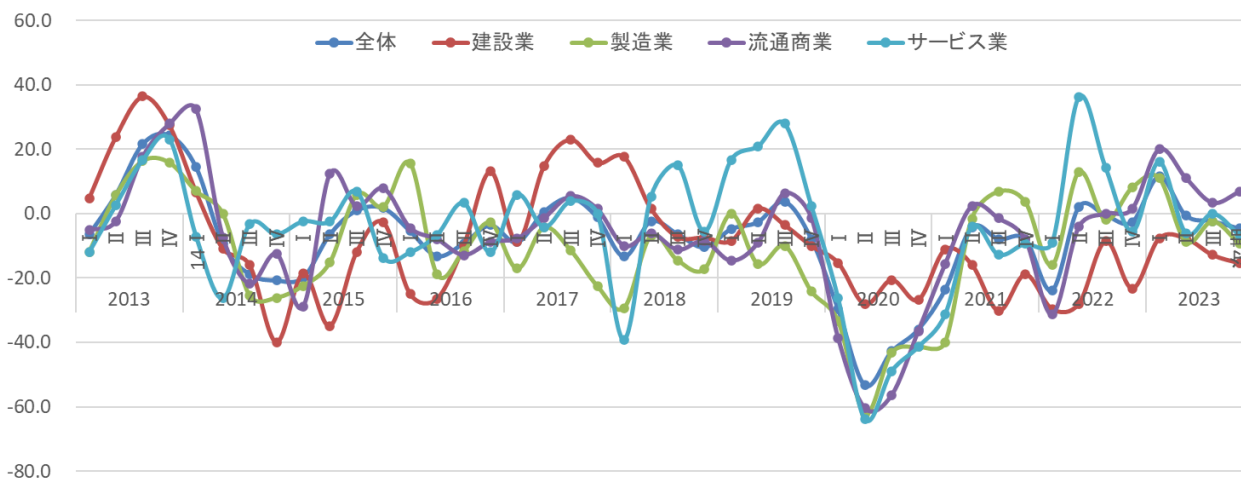
建設業：5.1Ptの悪化（▲7.7→▲12.8）、製造業：6.3Ptの改善（▲8.7→▲2.4）

流通商業：7.7Ptの悪化（11.1→3.4）、サービス業：6.1Ptの改善（▲6.1→0.0）

次期見通し：流通商業を除いて悪化見通し

→次期見通しDI（建設業：▲15.4、製造業：▲9.3、流通商業：6.8、サービス業：▲6.7）

8. 業種別・業況判断



2-2. 規模別：20～50人規模の大幅な悪化が全体を押し下げている。他規模は改善。

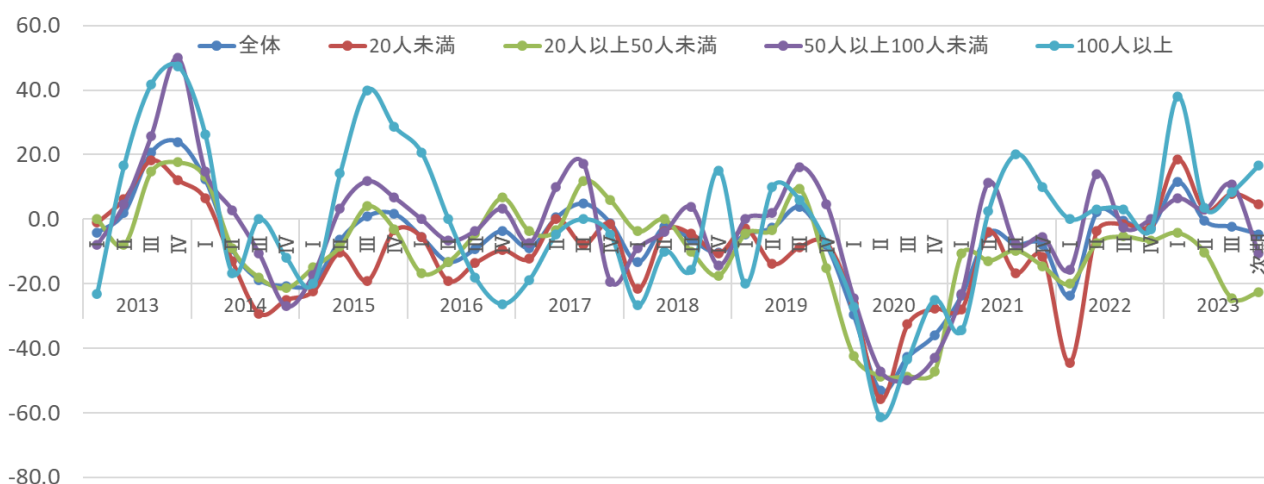
20人未満：5.0Ptの改善（2.9→7.9）、20～50人：14.3Ptの大幅な悪化（▲10.2→▲24.5）

50～100人：7.6Ptの改善（3.1→10.7）、100人以上：4.9Ptのやや改善（3.4→8.3）

次期見通し：50-100人規模で大幅な悪化見通し

→次期見通しDI（20人未満：4.7、20～50人：▲22.6、50～100人：▲10.7、100人以上：16.7）

9. 規模別・業況判断



2-3. 地域別：前回大幅に悪化した道南は大きく改善、他方で道東は2期連続の大幅な悪化。

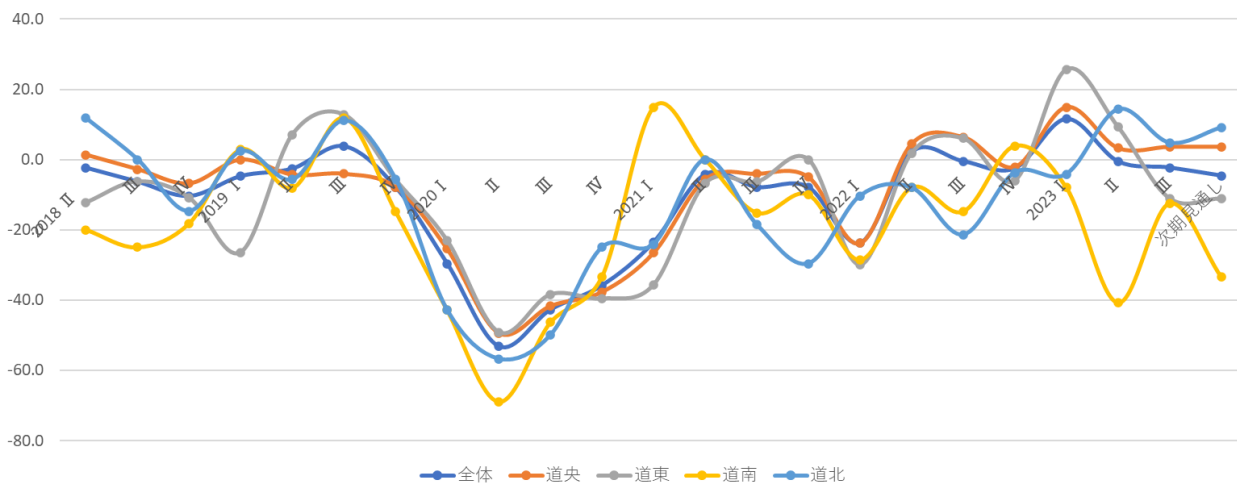
道 央：ほぼ横ばい（3.3→3.6）、道 東：20.4Pt の大幅な悪化（9.3→▲11.1）

道 南：28.2Pt の大幅な改善（▲40.7→▲12.5）、道 北：9.5Pt の悪化（14.3→4.8）

次期見通し：道央、道東で横ばい見通し、道南での大幅な悪化見通し。

→次期見通しDI（道 央：3.6、道 東：▲11.1、道 南：▲33.3、道 北：9.1）

10. 地域別・業況判断（前年同期比）



3. 売上高

3-1. 業種別：流通商業を除いて改善。特に製造業、サービス業で改善幅が大きい。

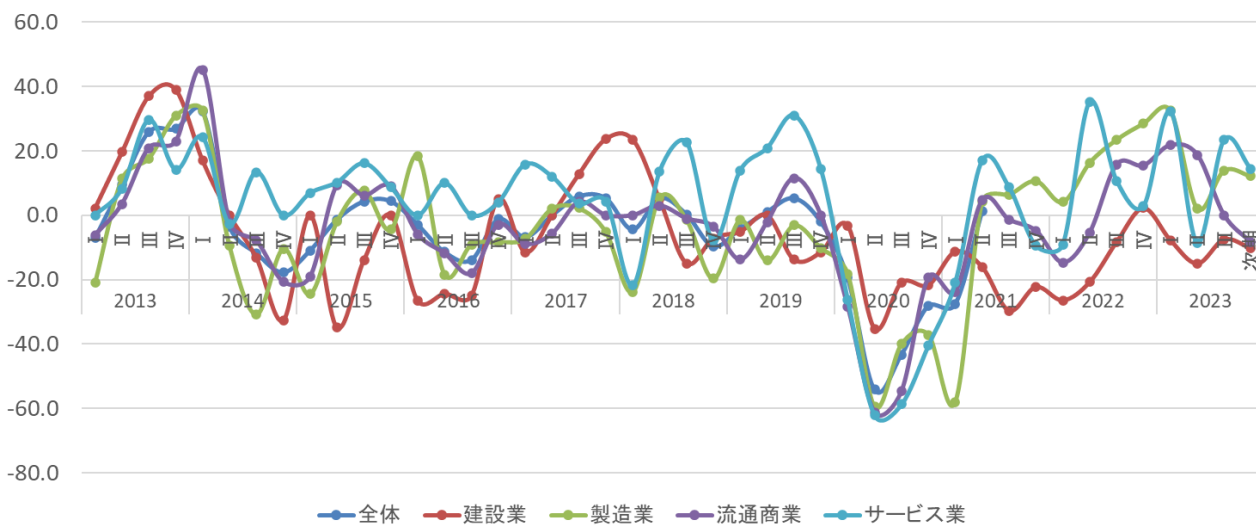
建設業：7.5Pt の改善（▲15.0→▲7.5）、製造業：11.8Pt の大幅な改善（2.2→14.0）

流通商業：18.8Pt の大幅な悪化（18.8→0.0）、サービス業：31.9Pt の大幅な改善（▲8.6→23.3）

次期見通し：全業種で悪化見通し

→（建設業：▲10.3、製造業：12.2、流通商業：▲8.5、サービス業：14.3）

11. 業種別・売上高



3-2. 規模別：50～100人規模を除いて改善（前回と逆の動き）

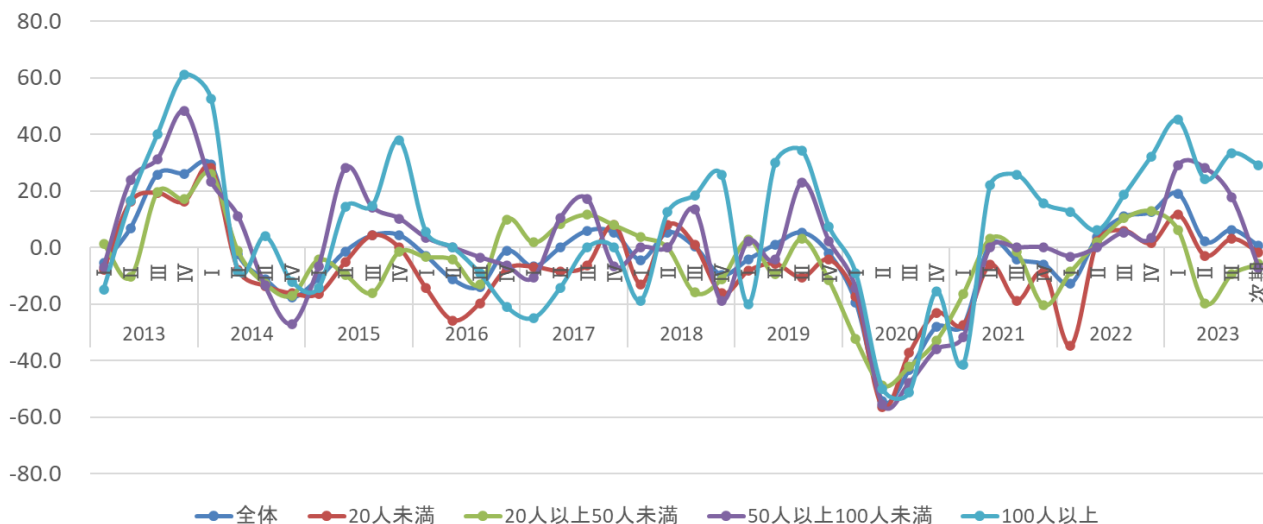
20人未満：5.9Ptの改善（▲2.9→3.1）、20～50人：10.2Ptの大幅な改善（▲19.6→▲9.4）

50～100人：10.3Ptの大幅な悪化（28.1→17.9）、100人以上：9.2Ptの改善（24.1→33.3）

次期見通し：20-50人規模を除いて悪化見通し。

→（20人未満：▲1.6、20～50人：▲5.8、50～100人：▲7.1、100人以上：29.2）

12. 規模別・売上高



3-3. 地域別：道東で悪化した以外は、改善。特に道北での改善幅が大きい。

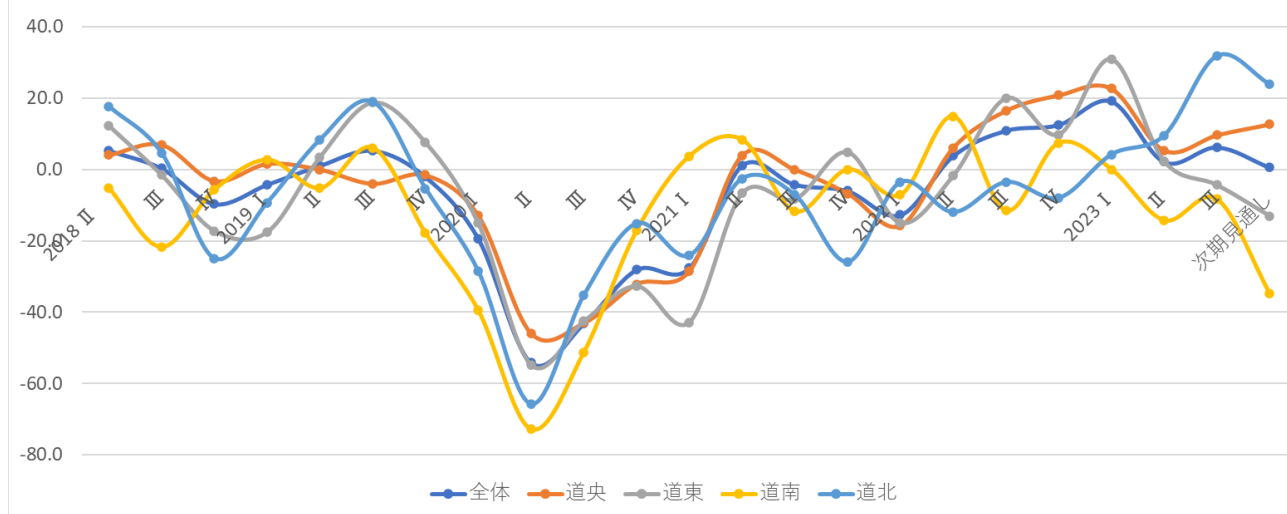
道央：4.3Ptのやや改善（5.3→9.6）、道東：6.6Ptの悪化（2.3→▲4.3）

道南：6.0Ptの改善（▲14.3→▲8.3）、道北：22.3Ptの大幅な改善（9.5→31.8）

次期見通し：道央を除いて悪化見通し。

→次期見通しDI（道央：12.7、道東：▲13.0、道南：▲34.8、道北：23.8）

13. 地域別・売上高（前年同期比）



4. 採算

4-1. 業種別：全体でほぼ横ばい推移になっているのは、流通商業での大幅な悪化が要因。

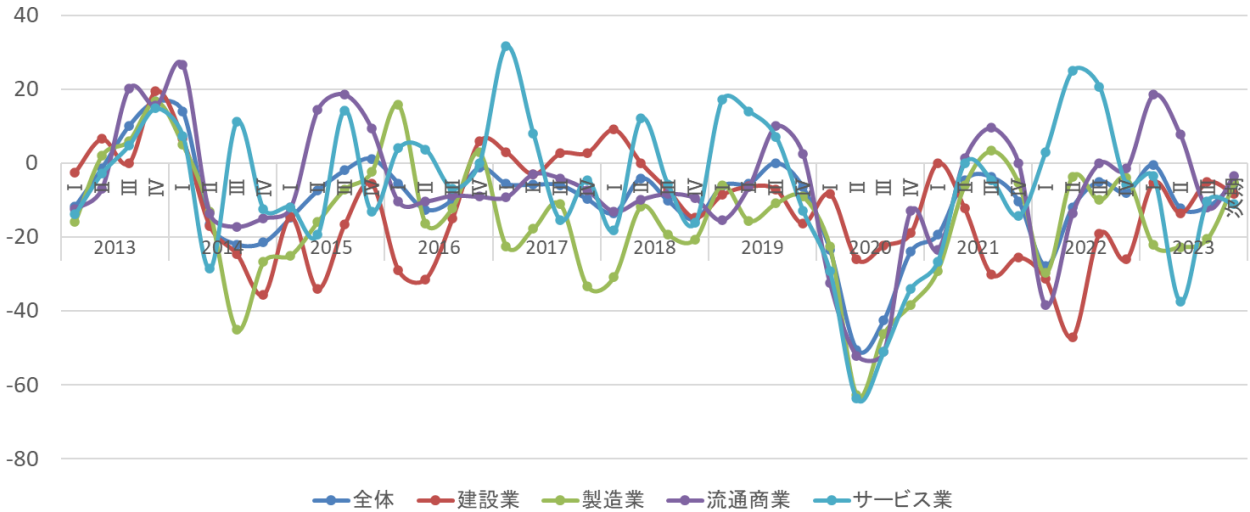
建設業：8.4Ptの改善（▲13.5→▲5.1）、製造業：2.2Ptのやや改善（▲22.7→▲20.5）

流通商業：19.8Ptの大幅な悪化（7.7→▲12.1）、サービス業：27.2Ptの大幅な改善（▲37.5→▲10.3）

次期見通し：製造業で大幅な改善見通し

→（建設業：▲8.3、製造業：▲5.4、流通商業：▲3.4、サービス業：▲11.1）

14.業種別・採算



4-2. 規模別：50-100人規模で悪化。20人未満、20-50人規模は改善。

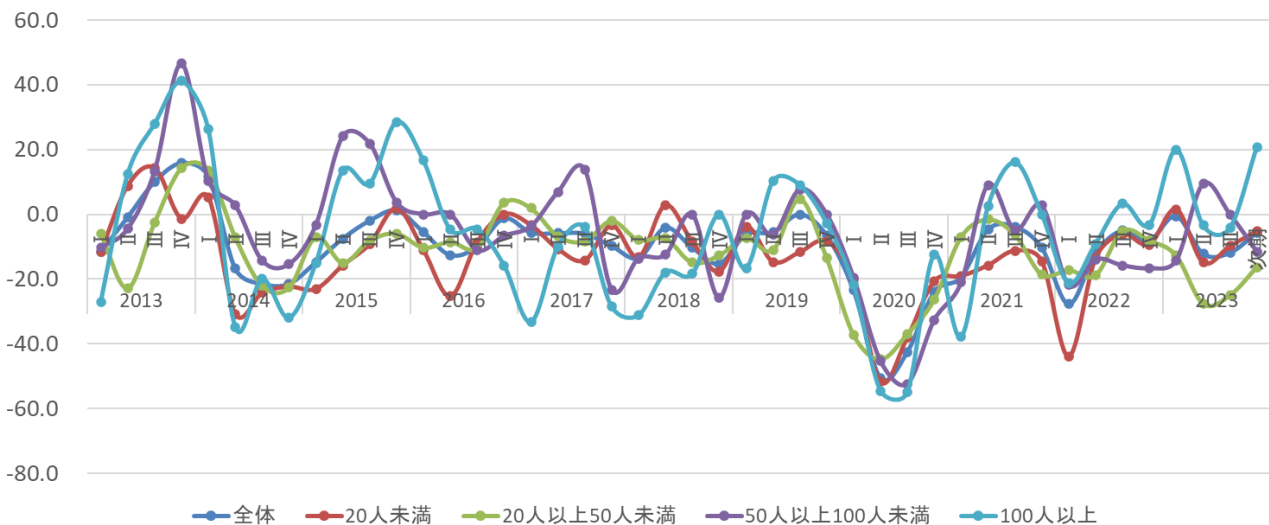
20人未満：15.1Ptの改善（▲14.9→▲9.8）、20-50人：2.7Ptのやや改善（▲27.7→▲25.0）

50-100人：9.4Ptの悪化（9.4→0.0）、100人以上：ほぼ横ばい推移（▲3.4→▲4.2）

次期見通し：50-100規模で大幅な悪化見通し、他規模層は（大幅な）改善見通し

→（20人未満：▲5.3、20-50人：▲16.3、50-100人：▲11.5、100人以上：20.8）

15.規模別・採算



4-3. 地域別：道南、道北で大幅な改善。道央で大幅な悪化と対照的。

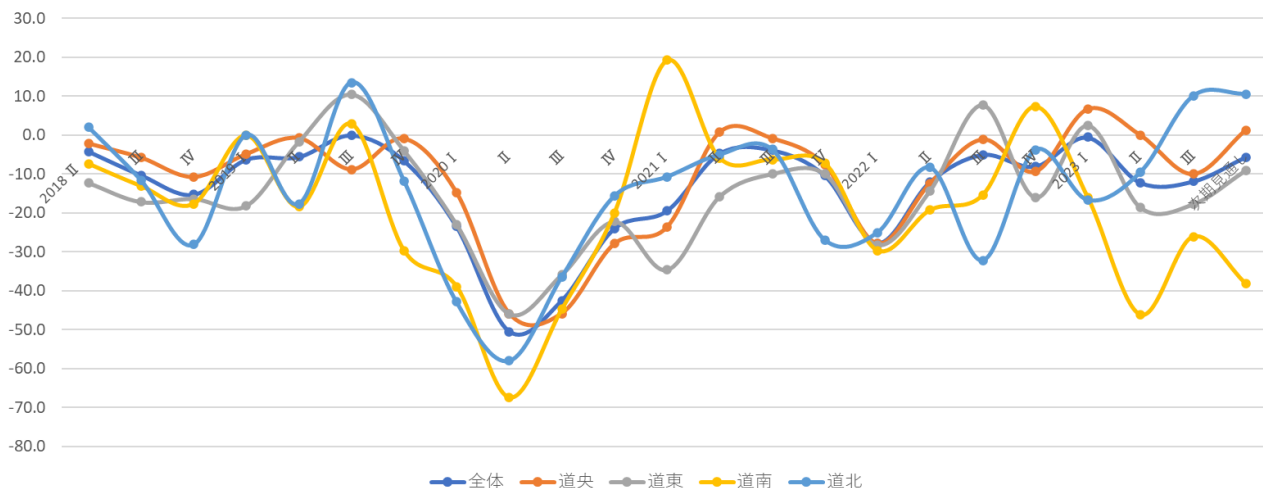
道 央：10.0Pt の大幅な悪化 (0.0→▲10.0) 道 東：ほぼ横ばい (▲18.6→▲17.8)

道 南：20.0Pt の大幅な改善 (▲46.2→▲26.1) 道 北：19.5Pt の大幅な改善 (▲9.5→10.0)

次期見通し：道南で大幅な悪化見通しの一方、道央では大幅な改善見通し

→次期見通しDI (道 央：1.3、道 東：▲9.1、道 南：▲38.1、道 北：▲10.5)

16. 地域別・採算 (前年同期比)



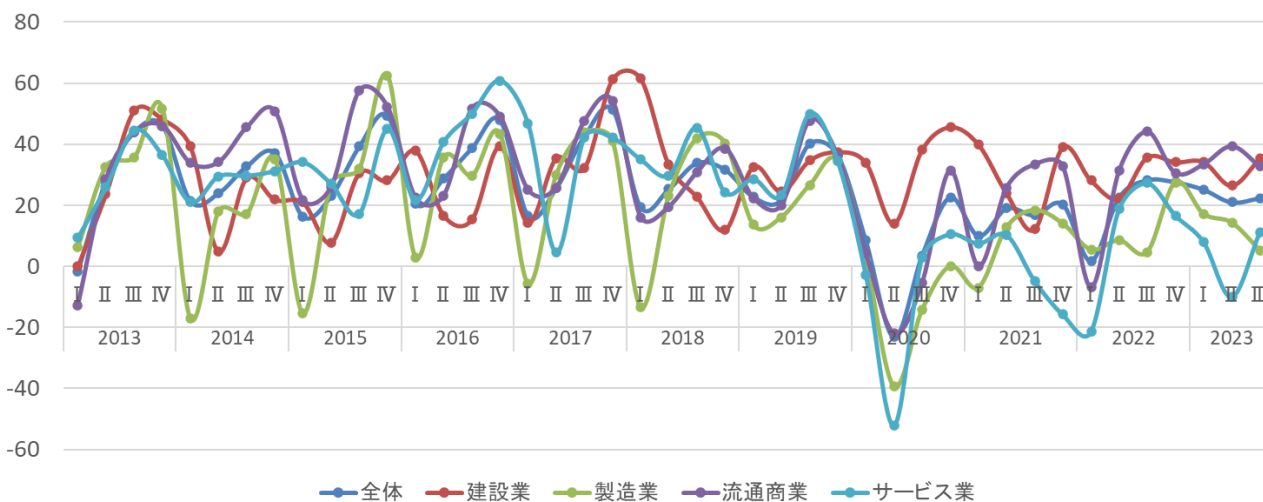
5. 採算の水準

5-1. 業種別：サービス業の大幅改善により、全業種が水面上へ。しかし、製造業での悪化基調が気になる。

建設業：8.8Pt の改善 (26.5→35.3)、製造業：9.0Pt の悪化 (14.3→5.3)

流通商業：6.6Pt の悪化 (39.3→32.7)、サービス業：21.1Pt の大幅な改善 (▲10.0→11.1)

17. 業種別・採算の水準



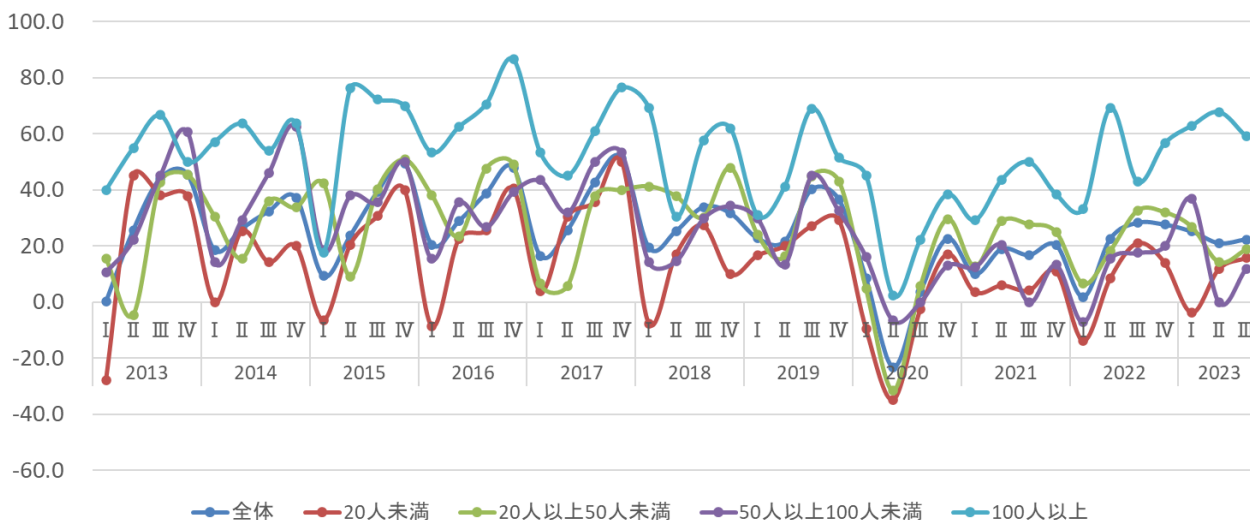
5-2. 規模別：100人以上を除いて改善。100人以上は悪化も水準は60前後。

※依然として、100人以上規模と、100人未満の各規模層のギャップが大きい。

20人未満：3.9Ptのやや改善（11.9→15.8）、20～50人：4.5Ptのやや改善（14.3→18.8）

50～100人：12.0Ptの大幅な改善（0.0→12.0）、100人以上：8.7Ptの悪化（67.9→59.1）

18. 規模別・採算の水準

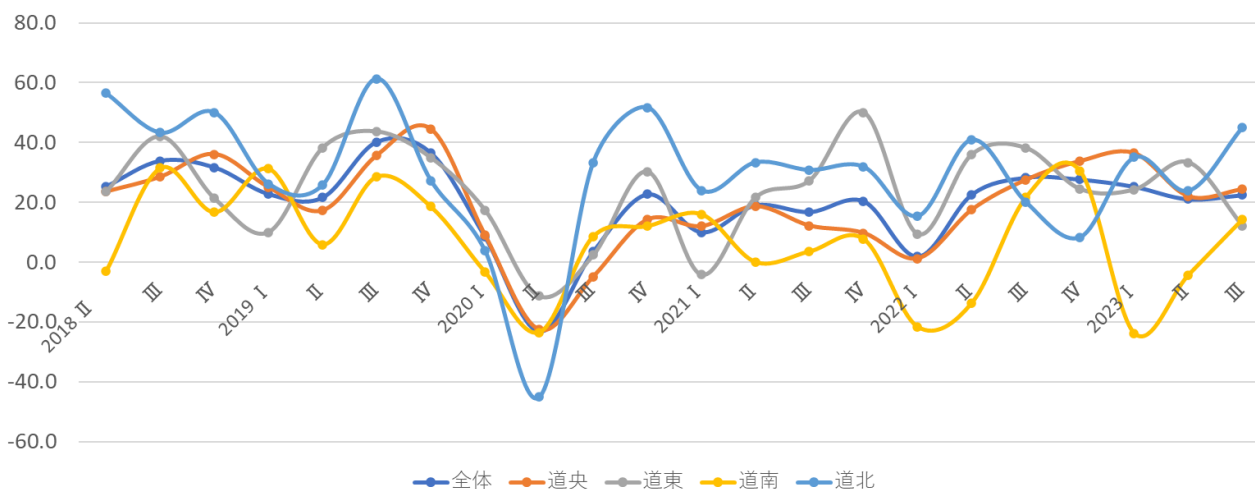


5-3. 地域別：前回大幅な改善を示した道東で大幅な悪化。他方で前回大幅に悪化した道南、道北は大幅な改善。

道 央：2.3Ptのやや改善（22.0→24.3）、道 東：21.1Ptの大幅な悪化（33.3→12.2）

道 南：18.6Ptの大幅な改善（▲4.3→▲14.3）、道 北：21.2Ptの大幅な改善（23.8→45.0）

19. 地域別・採算の水準



6. 業況水準

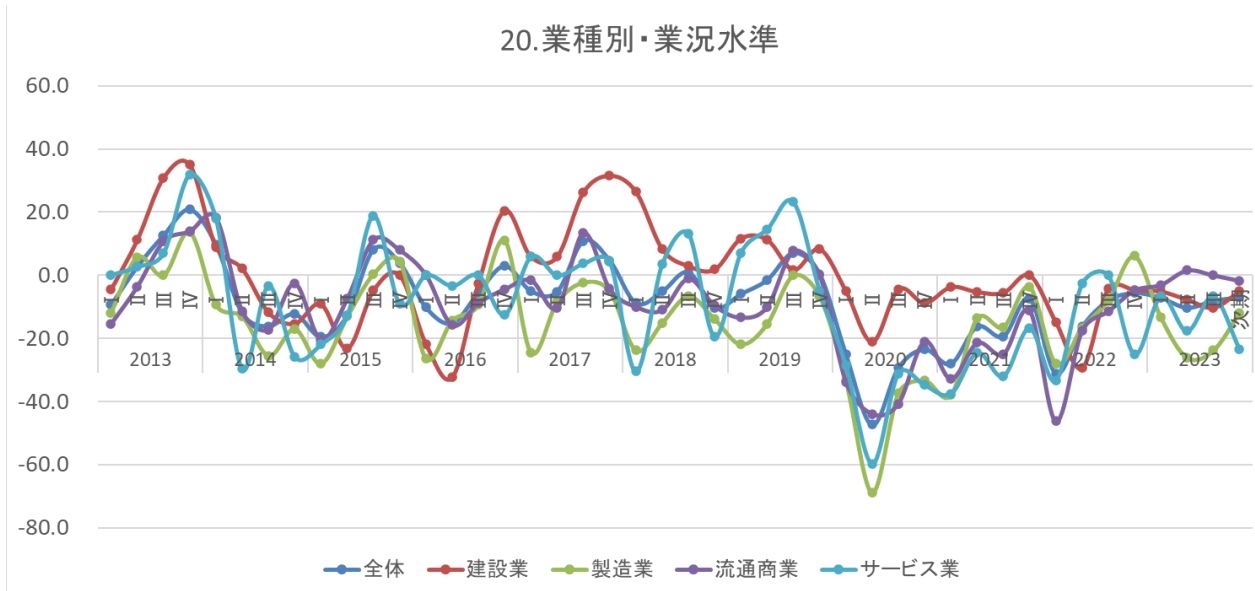
6-1. 業種別：建設業と流通商業でやや悪化。サービス業の大幅改善が全体を改善基調に。

建設業：2.6Pt のやや悪化（▲7.7→▲10.3）、製造業：2.3Pt のやや改善（▲26.1→▲23.8）

流通商業：1.6Pt のやや悪化。（1.6→0.0）、サービス業：11.0Pt の大幅な改善（▲17.6→▲6.7）

次期見通し：製造業で大幅な改善見通し、他方で流通商業、サービス業で悪化見通し。

→（建設業：▲5.1、製造業：▲11.9、流通商業：▲1.7、サービス業：▲23.3）



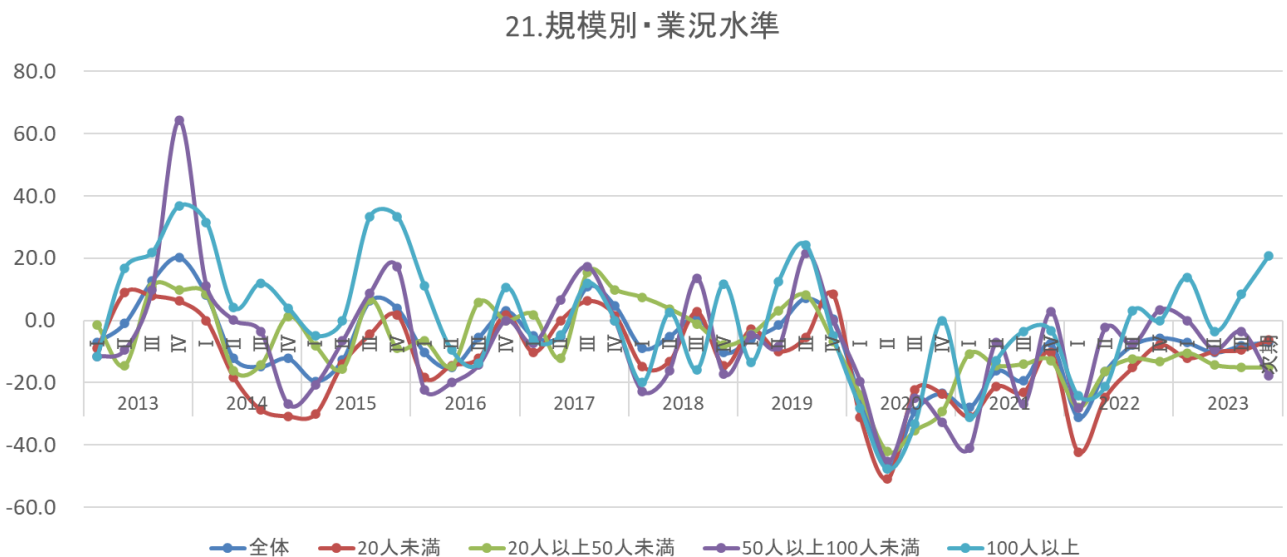
6-2. 規模別：規模間の差異が明確に表れる。100人以上規模で大幅な改善。

20人未満：ほぼ横ばい（▲10.0→▲9.5）、20～50人：ほぼ横ばい（▲14.3→▲15.1）

50～100人：5.8Pt の改善（▲9.4→▲3.6）、100人以上：11.8Pt の大幅な改善（▲3.4→8.3）

次期見通し：50-100人規模で大幅な悪化見通しも、100人以上では大幅な改善見通し。

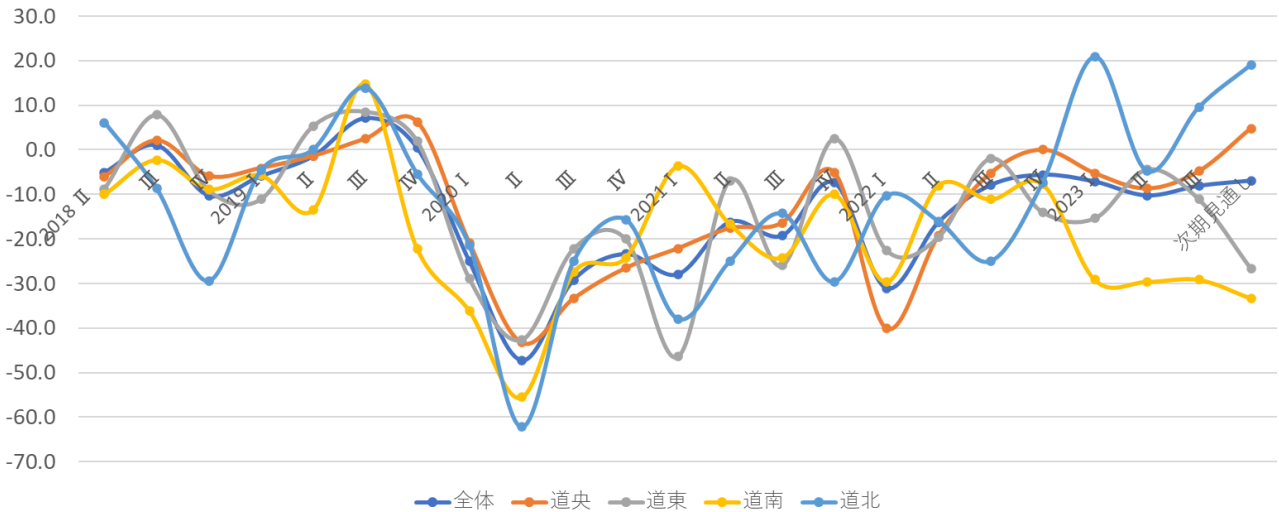
→（20人未満：▲6.3、20～50人：▲15.1、50～100人：▲17.9、100人以上：20.8）



6-3. 地域別：道北で大幅な改善。道東は悪化。その他の地域はほぼ横ばいか、改善幅が小さい。

道 央：3.9Pt のやや改善 (▲8.7→▲4.8)、道 東：6.7Pt の悪化 (▲4.4→▲11.1)
 道 南：ほぼ横ばい (▲29.6→▲29.2)、道 北：14.3Pt の大幅な改善 (▲4.8→9.5)
 次期見通し：全体ではやや改善見通しであるが、道東の大幅悪化見通しが気になる。
 →次期見通しDI (道 央：4.8、道 東：▲26.7、道 南：▲33.3、道 北：19.0)

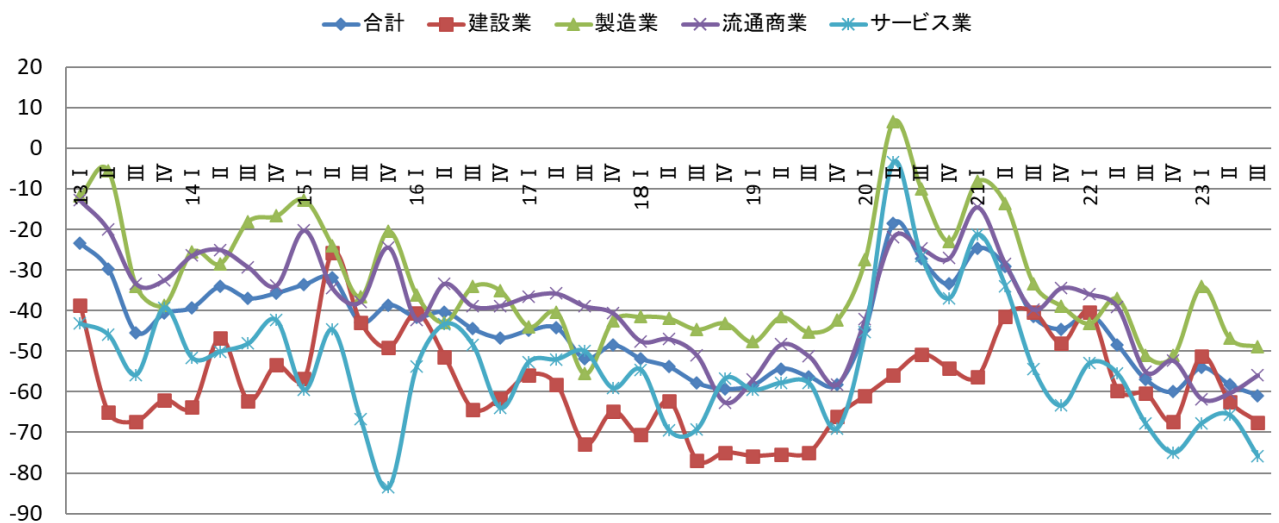
22. 地域別・業況水準



7. 人手の過不足

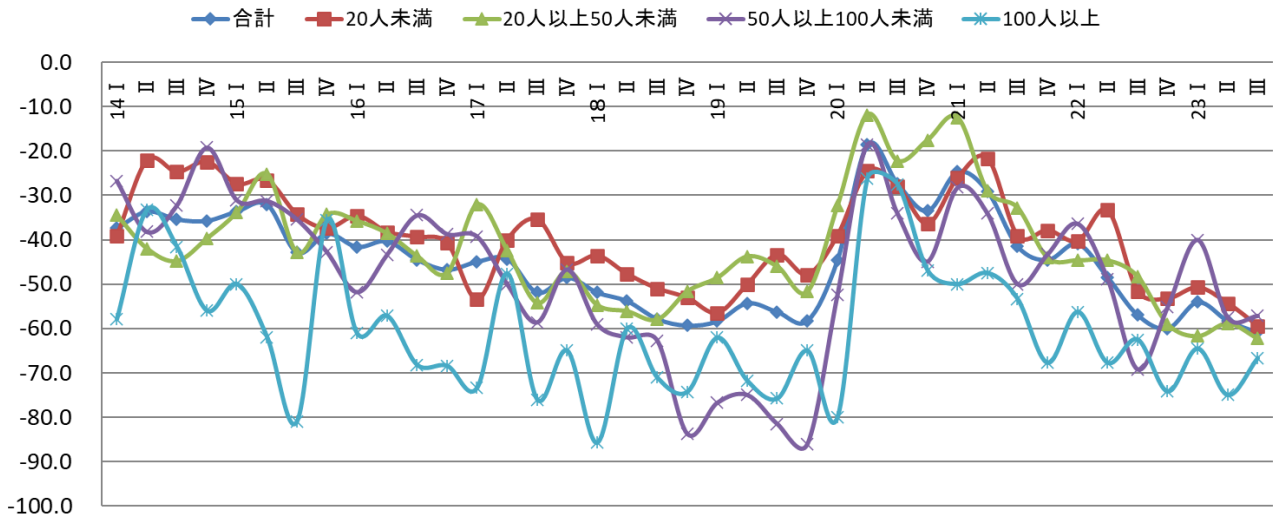
7-1. 業種別：流通商業でやや改善も、他業種は軒並み悪化。サービス業と建設業でとりわけ不足感が強い。

23. 業種別・人手の過不足



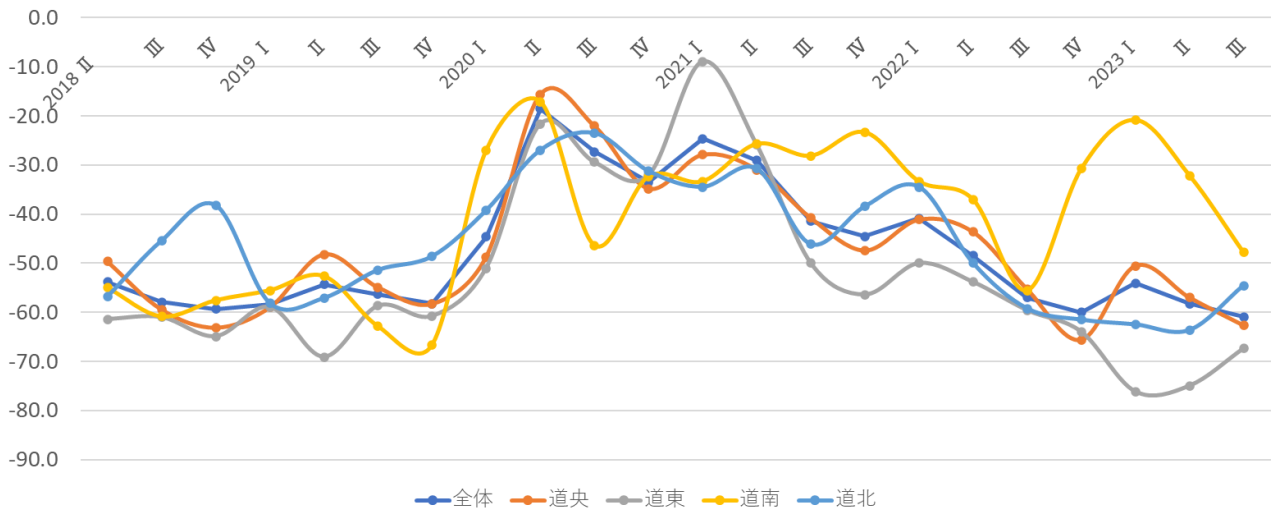
7-2. 規模別：50-100人は横ばい、100人以上規模で改善。50人未満の各規模では悪化。

24. 規模別・人手の過不足



7-3. 地域別：今まで相対的に不足感が弱かった道南地域で2期連続の大幅な悪化。

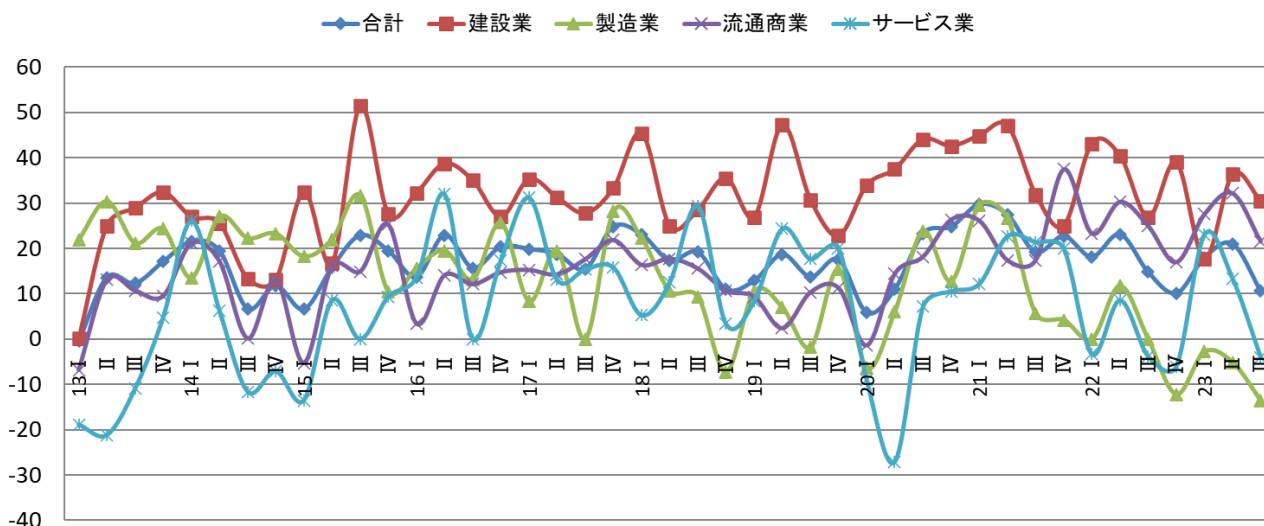
25. 地域別・人手の過不足



8. 資金繰りの状況

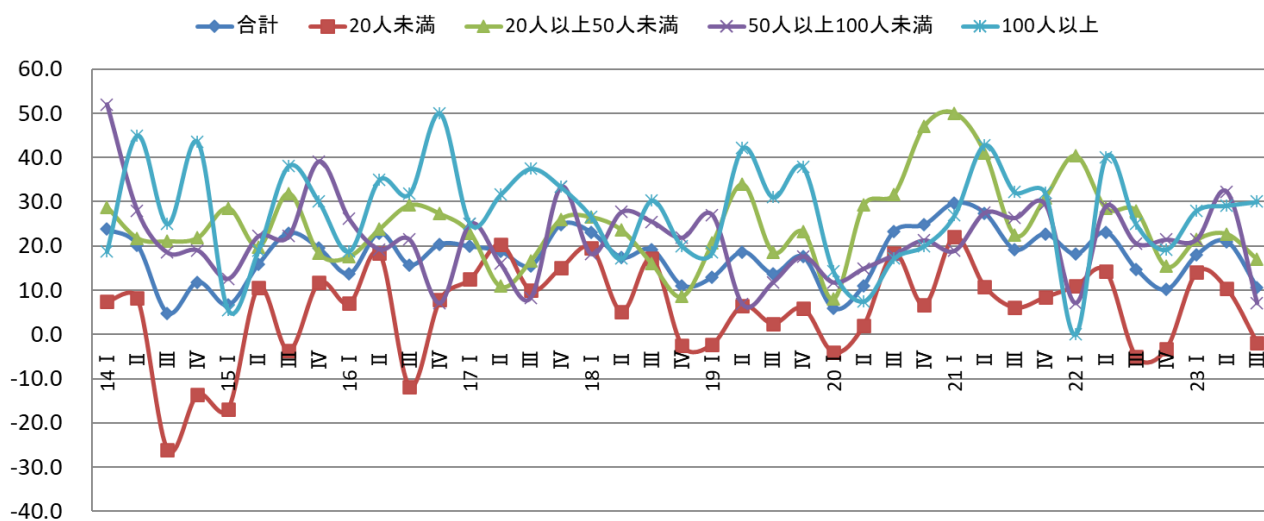
8-1. 業種別：全業種で悪化。製造業のマイナス推移（さらに悪化）に加え、サービス業も今期大幅悪化、マイナスへ。

26.業種別・資金繰り



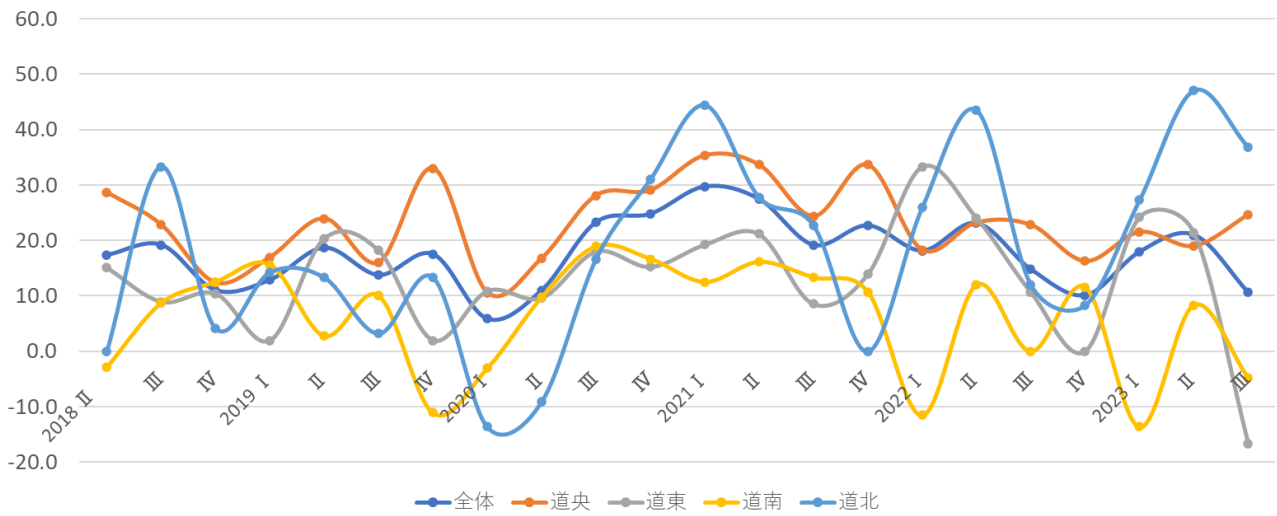
8-2. 規模別：100人以上規模は横ばい。それ以外の規模層は軒並み悪化。

27.規模別・資金繰り



8-3. 地域別：道央以外の各地域で大幅な悪化。特に道東は38.1Ptの大幅な悪化。

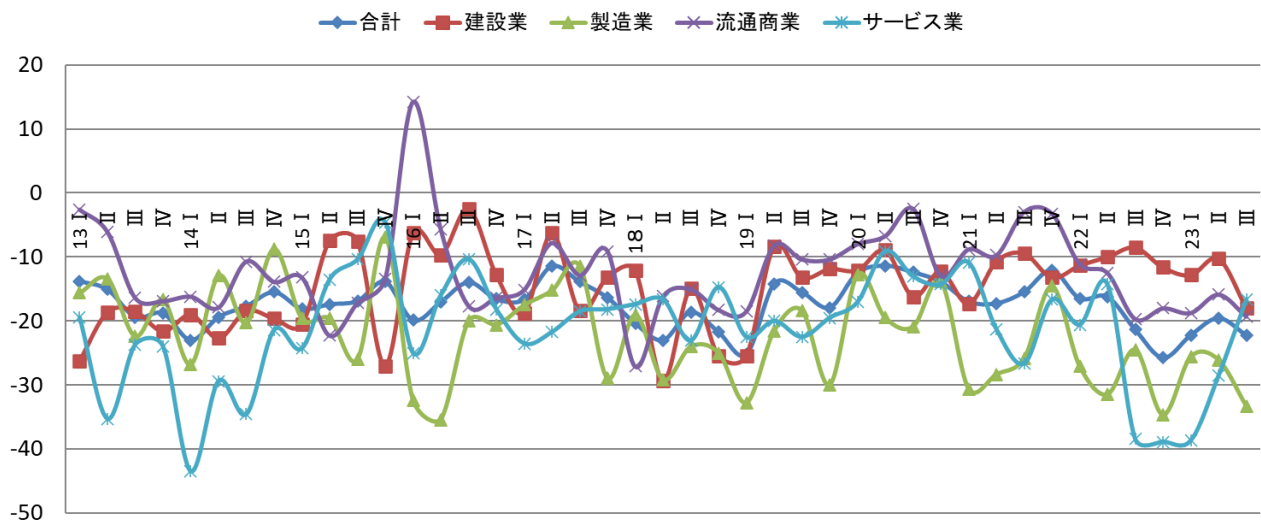
28. 地域別・資金繰り



9. 設備の過不足

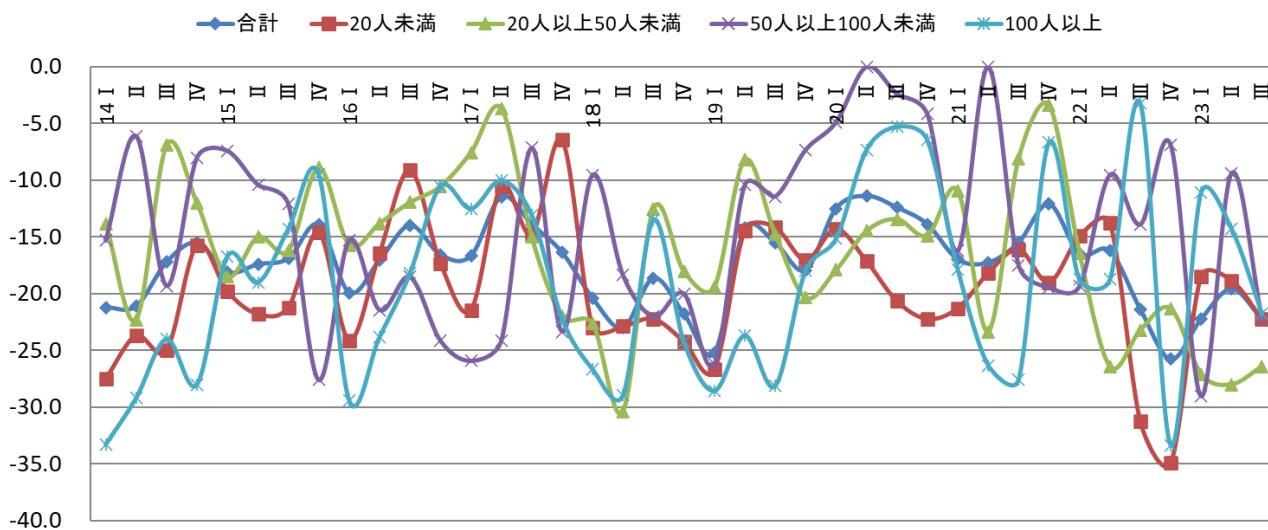
9-1. 業種別：前回調査同様サービス業で大幅改善。他の業種は悪化。

29. 業種別・設備の過不足



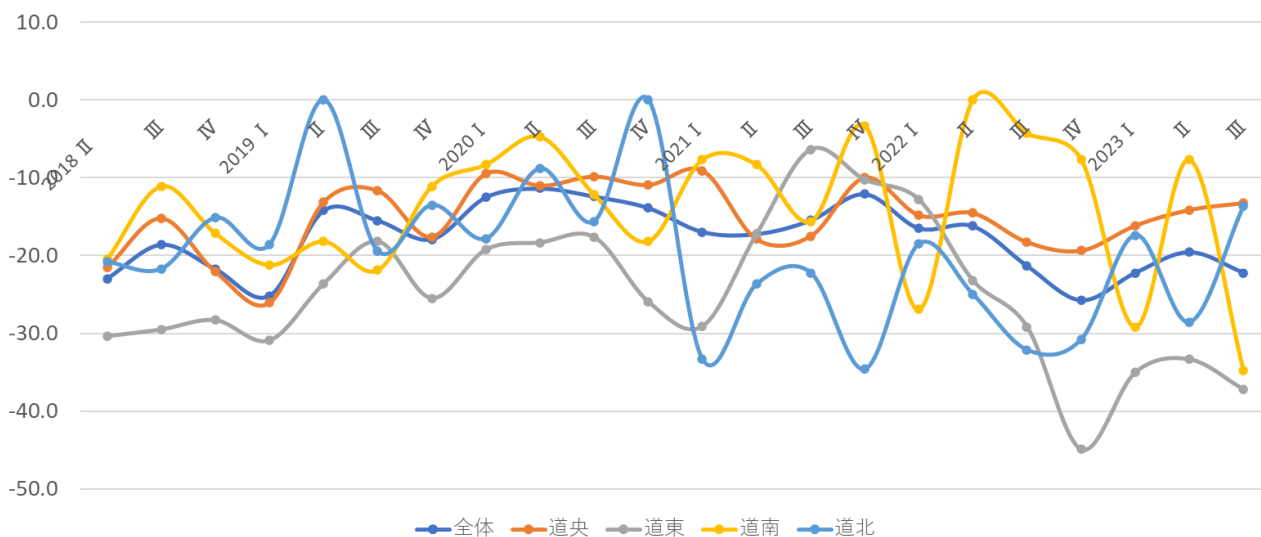
9-2. 規模別：50-100人、100人以上で悪化（サンプル数が少ないことに注意）。全体としては、-22前後に収れんしているか。

30. 規模別・設備の過不足



9-3. 地域別：道南の大幅悪化。水準は道南と道東でマイナス30台半ば。

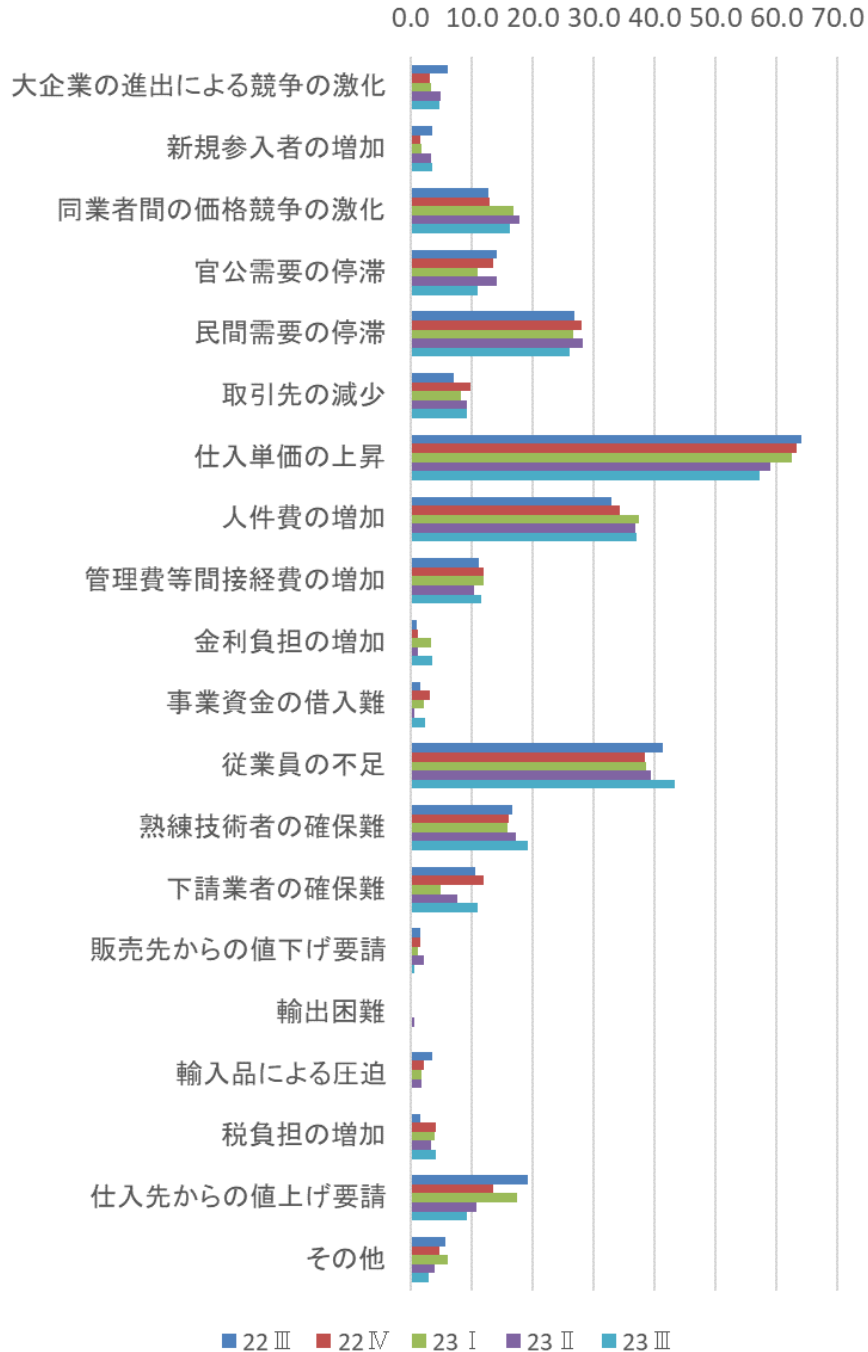
31. 地域別・設備の過不足



10. 経営上の問題点、次期の経営上の力点

【経営上の問題点】：仕入単価の上昇は22年Ⅱ期をピークに5期連続で低下（57.2%）。他方で、前回調査同様、従業員の不足、熟練技術者の確保難の回答割合が上昇してきている。

32. 経営上の問題点



業種別・経営上の問題点

	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 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	173 100.0	8 4.6	6 3.5	28 16.2	19 11.0	45 26.0	16 9.2	99 57.2	64 37.0	20 11.6	6 3.5	4 2.3	75 43.4	33 19.1	19 11.0	1 0.6	0 0.0	0 0.0	7 4.0	16 9.2	5 2.9
建設業	39	0	0	6	12	10	2	24	9	0	1	0	17	15	16	0	0	0	3	1	0
製造業	43	2	1	5	3	15	3	26	17	10	0	2	15	3	0	1	0	0	0	5	2
流通商業	58	5	2	12	1	16	9	31	23	7	5	2	25	6	2	0	0	0	1	8	1
サービス業	100.0	8.6	3.4	20.7	1.7	27.6	15.5	53.4	39.7	12.1	8.6	3.4	43.1	10.3	3.4	0.0	0.0	1.7	13.8	1.7	0.0
	30	1	3	5	3	4	1	16	15	2	0	0	16	8	1	0	0	0	3	2	0
合計	100.0	3.3	10.0	16.7	10.0	13.3	3.3	53.3	50.0	6.7	0.0	0.0	53.3	26.7	3.3	0.0	0.0	10.0	6.7	0.0	0.0

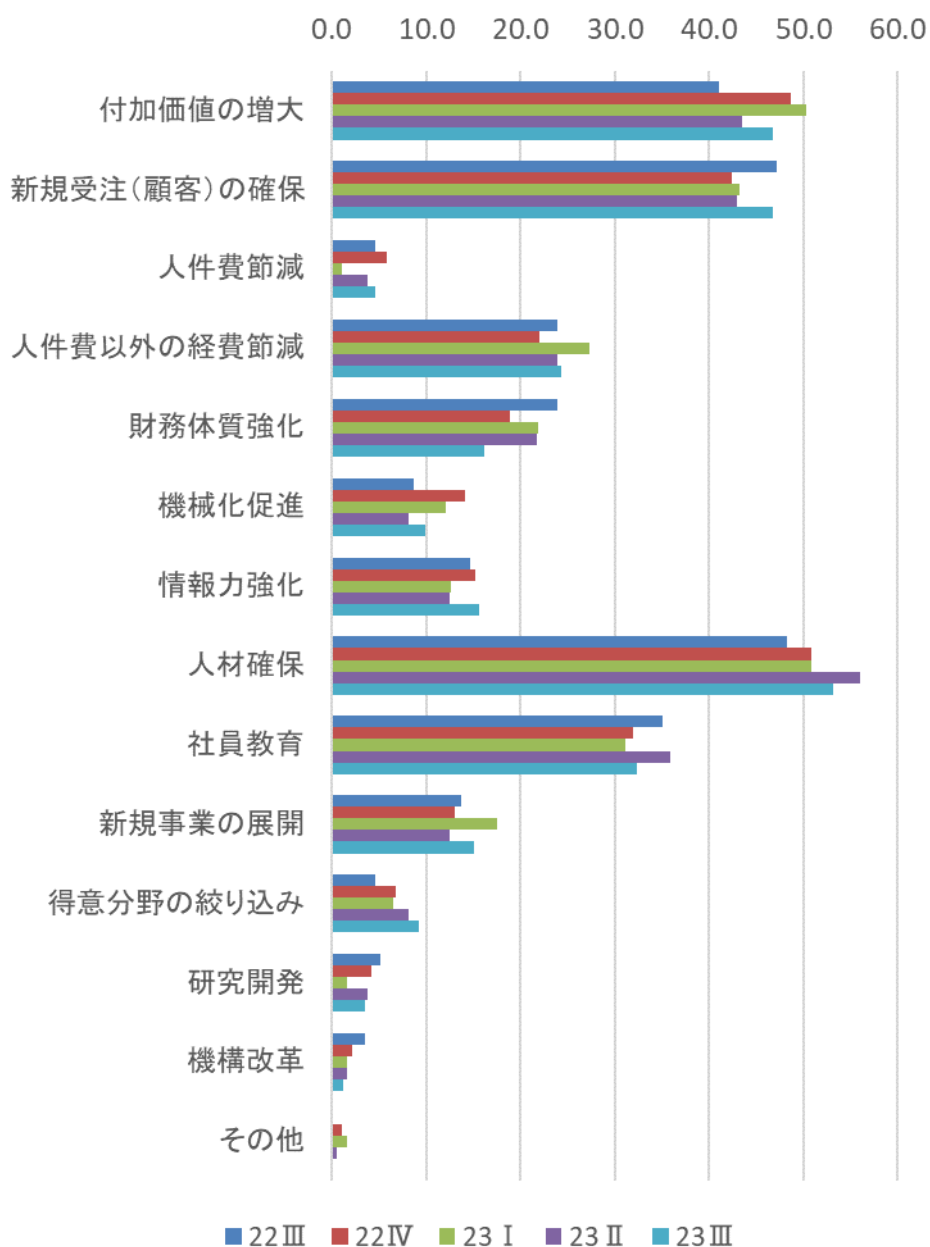
規模別・経営上の問題点

	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 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	173 100.0	8 4.6	6 3.5	28 16.2	19 11.0	45 26.0	16 9.2	99 57.2	64 37.0	20 11.6	6 3.5	4 2.3	75 43.4	33 19.1	19 11.0	1 0.6	0 0.0	0 0.0	7 4.0	16 9.2	5 2.9
20人未満	63	5	3	10	5	15	10	36	20	6	4	3	24	11	7	0	0	0	3	6	5
20人以上50人未満	53	1	1	6	10	16	3	28	20	9	1	1	21	13	7	1	0	0	3	2	0
50人以上100人未満	100.0	1.9	1.9	11.3	18.9	30.2	5.7	52.8	37.7	17.0	1.9	1.9	39.6	24.5	13.2	1.9	0.0	0.0	5.7	3.8	0.0
	28	1	2	9	2	7	2	15	11	2	0	0	13	4	2	0	0	0	0	4	0
100人以上	100.0	3.6	7.1	32.1	7.1	25.0	7.1	53.6	39.3	7.1	0.0	0.0	46.4	14.3	7.1	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0
	24	1	0	3	1	6	1	17	12	3	1	0	15	4	2	0	0	0	3	0	0
合計	100.0	4.2	0.0	12.5	4.2	25.0	4.2	70.8	50.0	12.5	4.2	0.0	62.5	16.7	8.3	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	0.0

【経営上の力点】

- ・前回から2.8Pt 低下も、6期連続で人材の確保が最上位。他方で、付加価値の増大、新規受注の確保が上昇した。また、情報力強化、新規事業の展開、得意分野の絞り込みなどがじわりと割合を高めている。

33.次期の経営上の力点



業種別・次期の経営上の力点

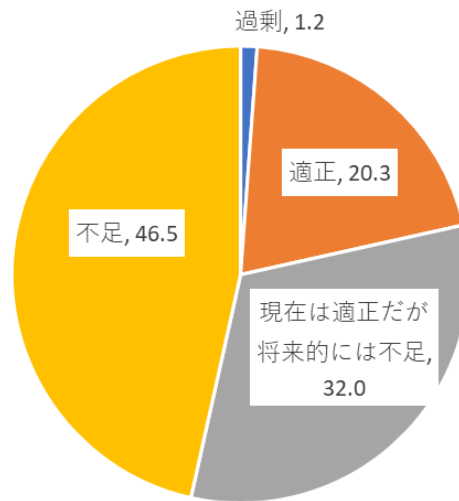
	合計	付加価値の増大	新規受注の確保	人件費節減	人件費以外の経費節減	財務体質の強化	機械化促進	情報力強化	人材確保	社員教育	新規事業の展開	得意分野の絞り込み	研究開発	機構改革	その他
全体	173	81	81	8	42	28	17	27	92	56	26	16	6	2	0
	100.0	46.8	46.8	4.6	24.3	16.2	9.8	15.6	53.2	32.4	15.0	9.2	3.5	1.2	0.0
建設業	38	18	19	0	8	7	3	7	24	16	3	4	1	0	0
	100.0	47.4	50.0	0.0	21.1	18.4	7.9	18.4	63.2	42.1	7.9	10.5	2.6	0.0	0.0
製造業	43	15	17	3	13	6	9	5	17	11	11	3	3	1	0
	100.0	34.9	39.5	7.0	30.2	14.0	20.9	11.6	39.5	25.6	25.6	7.0	7.0	2.3	0.0
流通商業	59	33	29	1	16	6	1	13	35	17	8	7	0	1	0
	100.0	55.9	49.2	1.7	27.1	10.2	1.7	22.0	59.3	28.8	13.6	11.9	0.0	1.7	0.0
サービス業	30	13	15	4	4	8	3	2	15	11	3	2	2	0	0
	100.0	43.3	50.0	13.3	13.3	26.7	10.0	6.7	50.0	36.7	10.0	6.7	6.7	0.0	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	173	81	81	8	42	28	17	27	92	56	26	16	6	2	0
	100.0	46.8	46.8	4.6	24.3	16.2	9.8	15.6	53.2	32.4	15.0	9.2	3.5	1.2	0.0
20人未満	64	30	34	5	17	11	5	11	30	17	9	9	1	1	0
	100.0	46.9	53.1	7.8	26.6	17.2	7.8	17.2	46.9	26.6	14.1	14.1	1.6	1.6	0.0
20人以上50人未満	53	23	20	3	12	10	6	7	28	23	6	5	3	1	0
	100.0	43.4	37.7	5.7	22.6	18.9	11.3	13.2	52.8	43.4	11.3	9.4	5.7	1.9	0.0
50人以上100人未満	28	14	13	0	8	3	2	5	16	6	7	1	1	0	0
	100.0	50.0	46.4	0.0	28.6	10.7	7.1	17.9	57.1	21.4	25.0	3.6	3.6	0.0	0.0
100人以上	24	12	12	0	5	2	3	3	16	9	4	0	1	0	0
	100.0	50.0	50.0	0.0	20.8	8.3	12.5	12.5	66.7	37.5	16.7	0.0	4.2	0.0	0.0

特別調査

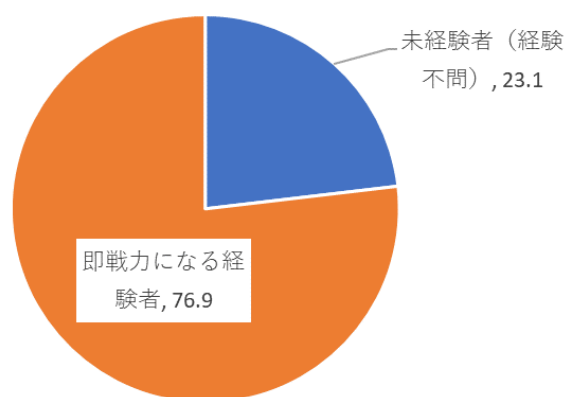
人材の状況 (N=172)



欠員率

全体	合計	平均	分散(n-1)	標準偏差 (n-1)	最大値	最小値
116	2395.4	20.7	474.9	21.8	98.0	2.0

どのような人材が不足しているか (N=134)



人材不足が経営にもたらす問題

全体	残業、休日出勤の増加	休暇取得の減少	従業員のモチベーション低下	退職者の発生	休職者の発生	退職者の発生	従業員の能力開発機会の減少	職場雰囲気悪化	既存事業の縮小、稼働率低下	商品・サービスの質の低下	既存事業における新規需要増に対応できない	新規事業に取り組めない	技術・ノウハウ伝承の困難化	余力以上の人件費の高騰	特になし	その他
100.0	44.9	29.4	36.8	20.6	5.1	22.1	20.6	27.2	30.9	39.7	23.5	32.4	6.6	0.0	1.5	
136	61	40	50	28	7	30	28	37	42	54	32	44	9	0	2	

人材不足への対応策（雇用面）

全体	賃上げ	賃上げ以外の待遇改善	職場環境の改善	定年延長、再雇用による雇用拡大	外国人材の雇用	障がい者雇用	同友会の共同求人利用	学校からの紹介	縁故採用	チラシなど紙媒体の利用	ハローワークの活用	人材紹介サービス・求人サイトの利用	自社HP、SNSでの発信	派遣社員、契約社員の増員	非正規従業員の正規登用	その他
100.0	59.6	27.9	46.3	39.0	15.4	9.6	8.8	22.1	14.7	8.1	58.1	48.5	25.0	9.6	9.6	0.0
136	81	38	63	53	21	13	12	30	20	11	79	66	34	13	13	0

人材不足への対応策（経営面）

全体	業務プロセスの見直しによる業務効率化	仕事内容の取捨選択	ITなど設備投資による生産性向上	人材育成、能力開発への投資	アウトソーシングの利用	事業の縮小、拠点の整理・統合による人員の集約化	役職者の業務増	様子を見る	その他
100.0	53.4	36.8	42.9	38.3	23.3	14.3	18.0	9.8	0.0
133	71	49	57	51	31	19	24	13	0

4-6 月期の経営上の努力

【建設業】

- ・人材不足により事業縮小を余儀なくされ新規事業で売上減少を補えるものを思案中
- ・人材紹介サービスの利用
- ・人材育成の一つで2名の従業員に技能工資格取得へ向けて会社（管理職員含めて）でバックアップをしている。昨今の物価上昇傾向から発注側へ工事単価上昇への丁寧な説明を続けて、適正単価への理解に努める。
- ・営業強化
- ・営業の強化
- ・健康を第一に考えた日常業務の推進
- ・今後、外注先人員減少が見込まれるため作業員採用増加させた。

【製造業】

- ・物価も人件費もエネルギーも全て上がりきびしい状況ですが働く従業員の環境が良くなるように色々努力しました。
- ・商品開発 プロモーション営業 PR強化
- ・資本注入（提携） 管理人材増員
- ・出費の改善
- ・全社員への情報公開と社内会議体の活性化
- ・製造原価の見直し・在庫管理 販売価格の改訂
- ・人材不足で、求人活動をさまざま実施
- ・原材料不足により仕入価高による経営環境の改善を計る

【流通商業】

- ・既存の事業に注力しつつ、異業種参入準備も行い、相乗効果を期待したい（M&A）
- ・運賃値上げ交渉
- ・コロナがある程度収束したので研修等を復活した
- ・人材不足のため休日を増やし従業員のやる気を出すようにした 賃上げをしていく！！（今後の不安）
運送業は2024 問題があり、採用できるうちに採用しようということで人材確保。かつ社員に定着をしてもらうことを考え人件費をベースアップしました。
- ・社員教育制度の検討
- ・粗利益額の確保と経費削減 今後も継続
- ・求人活動 新規事業の準備
- ・物流・配送コストの改善抑制（昨年物流倉庫の新設） ・商品開発、利益率改善
- ・新領域、成長領域への挑戦、人材育成、物流最適
- ・人手不足で経営努力まで手が回らない状況

【サービス業】

- ・一部事業分野の増強

- ・社員の「学びなおし」を計画。今後のDX化に向けて、社内で人材を育成し、自社完結できる仕組みを構築するために社員教育を行っていく。
- ・熟練技術者の採用活動。
- ・社長の交替を実行して若返りをしました。時代に沿った経営を行ないます。
- ・販売価格の値上げを続ける