

2024年度『景気動向状況調査』



一般社団法人 香川県中小企業家同友会

政策委員会

広報・情報化委員会

2024年度 景気動向状況調査

はじめに

本調査は、香川県中小企業家同友会政策委員会が毎年会員に対して実施している景気動向状況調査の2024年度版である。調査時期は、3月末時点の状況を対象とし、7月末締めで回収している。したがって、前期とは2023年度、今期とは2024年度を指す。

今回の回答数は、773件で前回調査(727件)と比べて6.3%増加し、過去最多となった。回答率も、49.7%と過去最高となった。

分析は、蓮井明博(高松大学経営学部教授)が担当した。前回との比較を中心とし、かつ、DI(デیفュージョン・インデックス)を重視した。DIは、各種判断(回答割合)を指数化したもので、データの動きを一目で把握できるメリットがある。

(DIの具体例)

今回、業況判断の回答割合は「好転」(14.5%)、「やや好転」(22.5%)、「そこそこ」(37.0%)、「やや悪い」(18.6%)、「悪い」(7.2%)となっている。

この場合、業況DIは、「好転」「やや好転」割合(37.0%)—「やや悪い」「悪い」割合(25.8%)で計算した「11.2%ポイント」となる。この計数が大きいほど業況が良い(「好転」「やや好転」超)ことになる。なお、本文では、小数点以下を四捨五入(以下同じ)して「11」と表記している。

調査結果の概要

1. 前期(2023年度)の業況DI、売上DI、経常利益DI、経常利益水準DIは、前々期と比べ総じて若干悪化した。価格競争の激化や売上の伸び悩み、人件費の上昇などが背景にある。今期(2024年度)は業況DIを除いてやや改善する見通しである。ただし、前期の実績も当初見通しから大きく下方修正されるなど収益環境は依然厳しく、今期も楽観はできない。
2. 社員数DIは、前々期に比べ「増加」超が縮小している。人手不足感が一段と強まる中で、人材確保が更に困難化していると見られる。一方、給与水準DIは「引き上げた」超が一段と拡大した。業績改善に伴う賃上げよりも、人材確保のための「防衛的な賃上げ」の要素も大きいと考えられる。
3. 資金繰りDIは、全体として大きな変化は見られないが、一部で窮屈感が強まっている。また、今後の金融市場の動向にも留意が必要である。
4. 経営上の問題点は、「仕入単価の上昇」、「社員の不足」、「同業者相互の価格競争の激化」が引き続き多い。こうした中で、「人件費の増加」が目立っている。こうした種々のコストアップ要因や人材確保等にどう対処していくのか、今期のポイントの一つになると考えられる。
5. 経営指針書と経常利益水準DIの関係を見ると、引き続き、経営指針書を作成している企業の方が、作成していない企業より良好な数値となっている。さらに、経営指針書を社員と共に「実践した」企業と「していない」企業とでは、その差が一段と拡大している。経営指針書を実践していくことの重要性が示唆されている。

※調査分析の流れから『景気動向状況調査』の質問番号が前後しております。

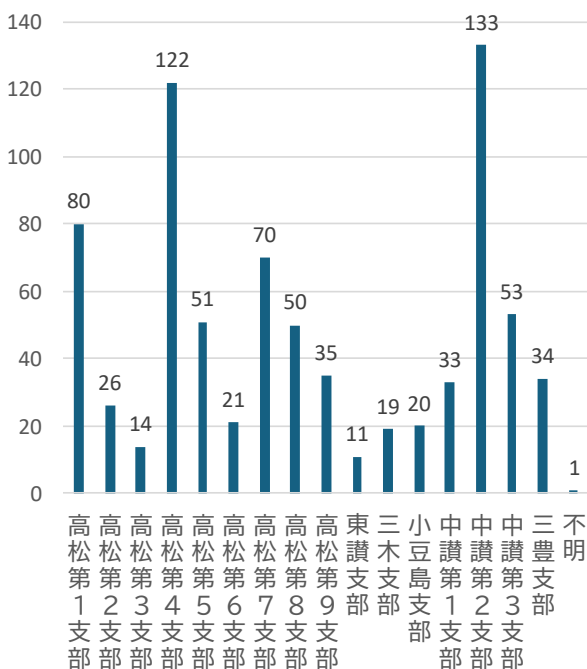
1 回答企業の特徴

所属支部、本社所在地は、**図表1-1**、**図表1-2**のとおり。高松の9支部合計では60.7%（前回60.1%）、また、高松市に本社がある割合も54.6%（同53.8%）となり、両者ともここ数年の減少傾向から増加に転じている。

図表1-1

Q1所属支部を選択ください。

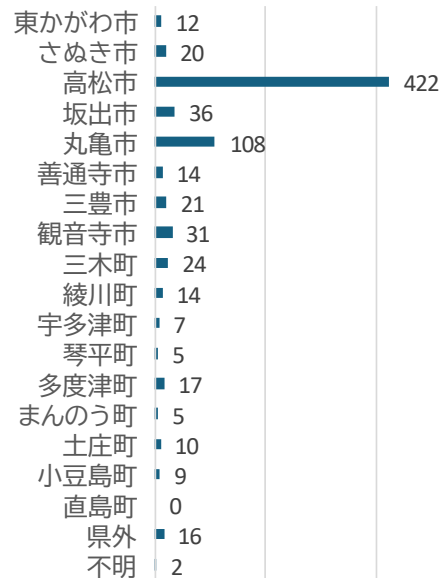
回答	合計	割合
高松第1支部	80	10.3%
高松第2支部	26	3.4%
高松第3支部	14	1.8%
高松第4支部	122	15.8%
高松第5支部	51	6.6%
高松第6支部	21	2.7%
高松第7支部	70	9.1%
高松第8支部	50	6.5%
高松第9支部	35	4.5%
東讃支部	11	1.4%
三木支部	19	2.5%
小豆島支部	20	2.6%
中讃第1支部	33	4.3%
中讃第2支部	133	17.2%
中讃第3支部	53	6.9%
三豊支部	34	4.4%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%



図表1-2

Q3本社所在地をお選びください。

回答	合計	割合
東かがわ市	12	1.6%
さぬき市	20	2.6%
高松市	422	54.6%
坂出市	36	4.7%
丸亀市	108	14.0%
善通寺市	14	1.8%
三豊市	21	2.7%
観音寺市	31	4.0%
三木町	24	3.1%
綾川町	14	1.8%
宇多津町	7	0.9%
琴平町	5	0.6%
多度津町	17	2.2%
まんのう町	5	0.6%
土庄町	10	1.3%
小豆島町	9	1.2%
直島町	0	0.0%
県外	16	2.1%
不明	2	0.3%
合計	773	100.0%



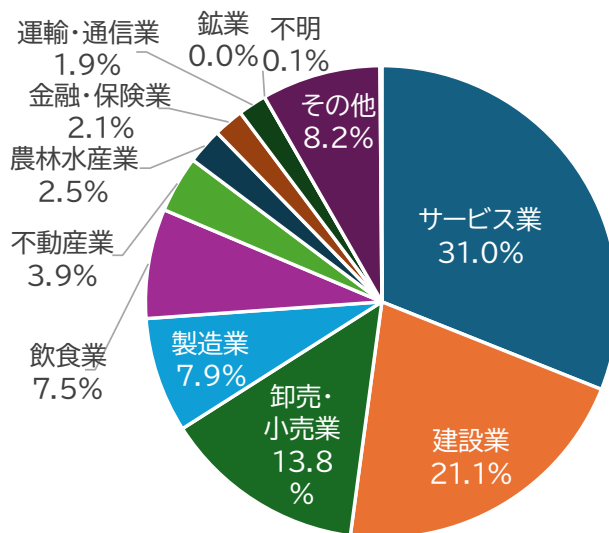
業種別の構成比(図表1-3)は、「サービス業」(31.0%、前回31.9%)、「建設業」(21.1%、同20.9%)、「卸売・小売業」(13.8%、同12.7%)の3業種が10%を超えている。

前回に比べて「建設業」や「卸売・小売業」、「飲食業」(7.5%、同5.8%)が増加した一方、「サービス業」や「製造業」(7.9%、同9.2%)は減少している。

図表1-3

Q5貴社の概要についてお聞かせください。(主要な業務をお選びください。)

回答	合計	割合
サービス業	240	31.0%
建設業	163	21.1%
卸売・小売業	107	13.8%
製造業	61	7.9%
飲食業	58	7.5%
不動産業	30	3.9%
農林水産業	19	2.5%
金融・保険業	16	2.1%
運輸・通信業	15	1.9%
鉱業	0	0.0%
その他	63	8.2%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%



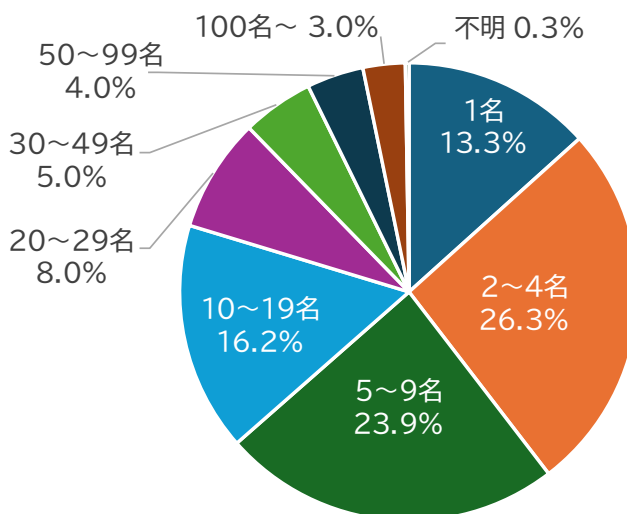
役員を含む社員数の構成比(図表1-4)は、「1~4名」が39.6%(前回40.3%)、「30名以上」が12.0%(同13.6%)と減少した。

一方、「10~29名」が24.2%(同21.2%)と大きく増加した。「5~9名」は23.9%(同24.3%)と前回同様の比率となった。

図表1-4

Q4役員を含む社員数は何名ですか。(派遣・契約社員ならびに臨時・パート・アルバイト数を含む。)

回答	合計	割合
1名	103	13.3%
2~4名	203	26.3%
5~9名	185	23.9%
10~19名	125	16.2%
20~29名	62	8.0%
30~49名	39	5.0%
50~99名	31	4.0%
100名~	23	3.0%
不明	2	0.3%
合計	773	100.0%



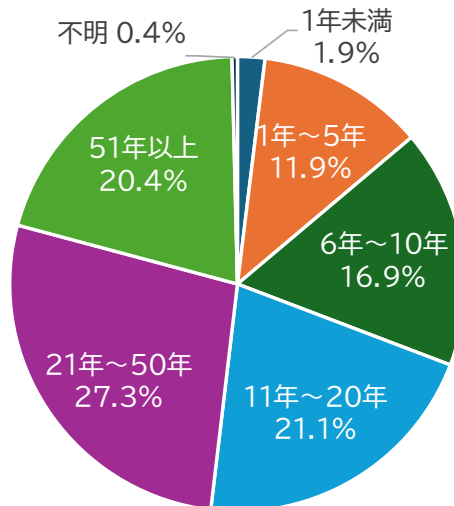
創業からの年数の構成比(図表1-5)は、比較的年数の長い「11年～20年」が21.1%(前回19.3%)、「21年～50年」が27.3%(同27.0%)と増加した。

一方、「1年～5年」が11.9%(同13.5%)、「6年～10年」が16.9%(同17.7%)と減少した。「1年未満」は1.9%(同1.8%)、「51年以上」も20.4%(同20.5%)と前回同様の比率となった。

図表1-5

Q6創業何年になりますか？

回答	合計	割合
1年未満	15	1.9%
1年～5年	92	11.9%
6年～10年	131	16.9%
11年～20年	163	21.1%
21年～50年	211	27.3%
51年以上	158	20.4%
不明	3	0.4%
合計	773	100.0%



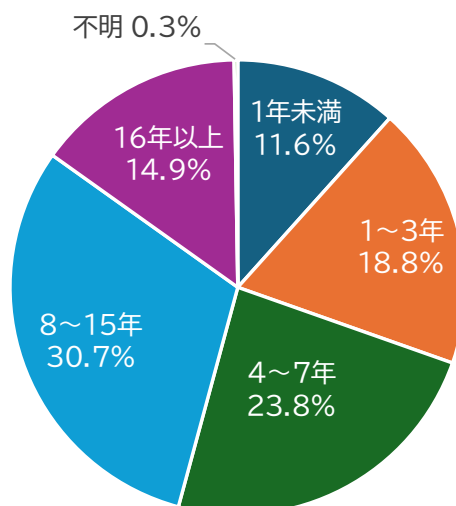
同友会会員年数の構成比(図表1-6)は、「3年未満」が30.4%(前回27.3%)と増加した。

一方、「4～7年」が23.8%(同27.6%)と減少した。比較的年数の長い「8～15年」は30.7%(同30.8%)、「16年以上」も14.9%(同14.2%)と前回同様の比率となった。

図表1-6

Q2あなたが同友会に入会して何年になりますか。

回答	合計	割合
1年未満	90	11.6%
1～3年	145	18.8%
4～7年	184	23.8%
8～15年	237	30.7%
16年以上	115	14.9%
不明	2	0.3%
合計	773	100.0%



このように、今回調査では「創業からの年数」が比較的長い企業の割合が増加している。また、「同友会会員年数」では、「3年未満」が増加した反面、「4～7年」が減少している。

2 経営動向と景況

最初に、各社の経営動向や経営環境について見る。以下、「前期」は各社の直近の決算期であり、「今期」は現在進行中の決算期を意味している。従って、「前期」は2023年度、「今期」は2024年度を指す。

(1) 前期の業況と経営動向

前期(2023年度)の業況(図表2-1)(前々期と比較)は、「好転」が14.5%(前回13.8%)、「やや好転」が22.5%(同23.8%)となった。一方、「やや悪い」が18.6%(同18.2%)、「悪い」が7.2%(同7.8%)となった。

業況DI(「好転」「やや好転」割合-「やや悪い」「悪い」割合)は、前回(2022年度)の12→今回(2023年度)は11となり、若干ながら悪化した。なお、前期の実績11は、前回調査時の2023年度見通し(12)からも下方修正されている。

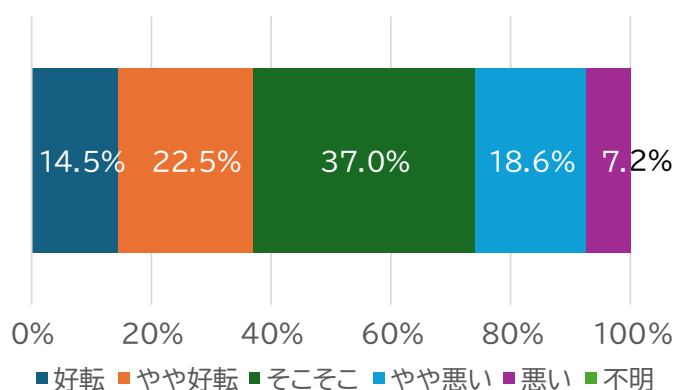
2022年度はコロナ禍の影響が緩和されたことからDIが大きく改善したが、2023年度は価格競争の激化や売上の伸び悩み、人件費の上昇など、収益環境の厳しさが影響していると考えられる。

より長い目で見ても、コロナ禍および前回消費増税(2019年10月、8%→10%)前の直近ピークである2017年度の14までには回復していない。

図表2-1

Q15 貴社の業況をお聞きします。前期の業況は、前々期と比べてどうでしたか？

回答	合計	割合
好転	112	14.5%
やや好転	174	22.5%
そこそこ	286	37.0%
やや悪い	144	18.6%
悪い	56	7.2%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%



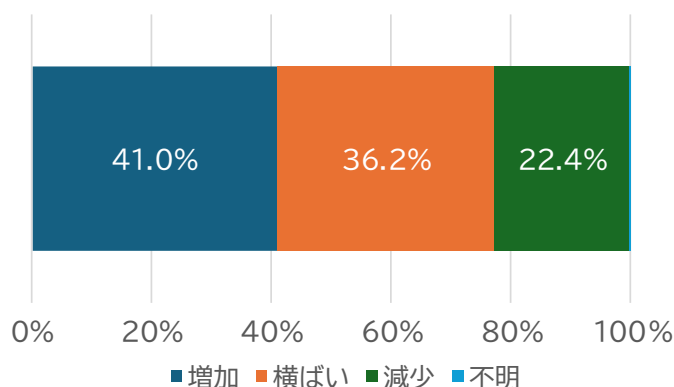
前期の売上高(図表2-2)(前々期と比較)は、「増加」41.0%(前回41.4%)、「減少」22.4%(同21.9%)となった。

売上DI(「増加」割合-「減少」割合)は、前回(2022年度)20→今回(2023年度)19へとやや悪化した。前期の実績19は、前回調査時の2023年度見通し(23)から大きく下方修正されており、当初想定よりも売上が伸び悩んでいる様子が窺える。

図表2-2

Q7貴社の前期の売上高[前々期と比べて]は？

回答	合計	割合
増加	317	41.0%
横ばい	280	36.2%
減少	173	22.4%
不明	3	0.4%
合計	773	100.0%



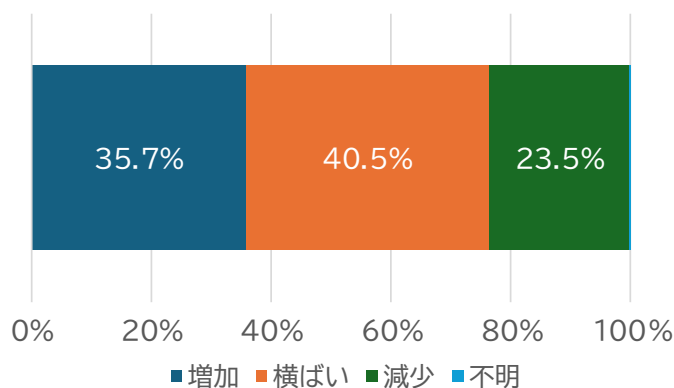
前期の経常利益(図表2-3)(前々期と比較)は、「増加」35.7%(前回35.6%)、「減少」23.5%(同24.9%)となった。

経常利益DI(「増加」割合-「減少」割合)は、前回(2022年度)11→今回(2023年度)12へと若干改善した。ただし、前期の実績12を、前回調査時の2023年度見通し(16)と比較すると大きく下方修正されており、収益環境は当初想定よりもかなり悪化していると思われる。

図表2-3

Q8貴社の前期の経常利益[前々期と比べて]は？

回答	合計	割合
増加	276	35.7%
横ばい	313	40.5%
減少	182	23.5%
不明	2	0.3%
合計	773	100.0%



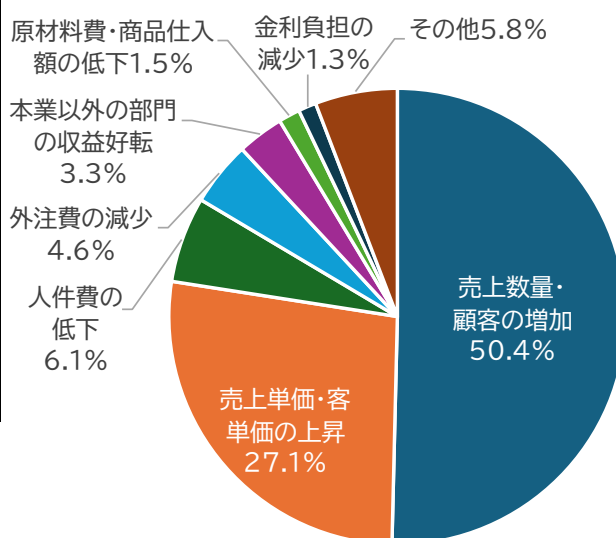
経常利益が増加した先における増加理由(図表2-4)としては、引き続き、「売上数量・顧客の増加」50.4%(前回52.6%)、「売上単価・客単価の上昇」27.1%(同30.0%)が多いが、比率はともに前回よりも低下している。

価格競争の激化に伴う売上の伸び悩みが窺えるほか、コスト上昇分の販売価格への転嫁も思うように進捗していない可能性がある。

図表2-4

Q11前々期と比べ前期の経常利益が増加した方にお聞きします。その理由は何ですか。(複数回答可)

回答	合計	割合
売上数量・顧客の増加	199	50.4%
売上単価・客単価の上昇	107	27.1%
人件費の低下	24	6.1%
外注費の減少	18	4.6%
本業以外の部門の収益好転	13	3.3%
原材料費・商品仕入額の低下	6	1.5%
金利負担の減少	5	1.3%
その他	23	5.8%
合計	395	100.0%



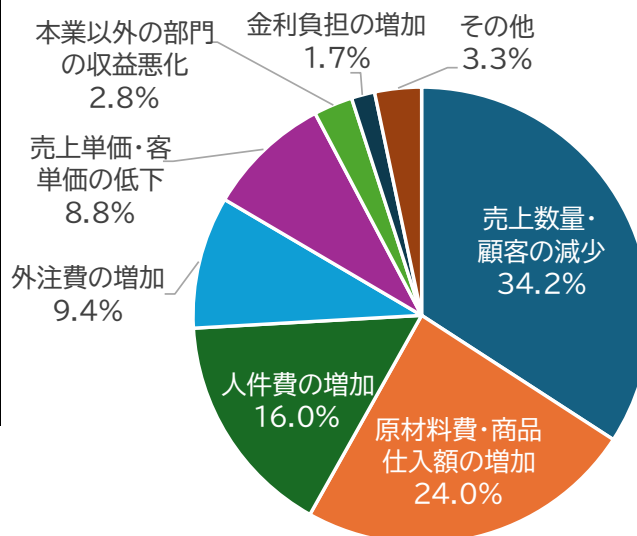
経常利益が減少した先における減少理由(図表2-5)としては、「売上数量・顧客の減少」34.2%(前回33.5%)、「外注費の増加」9.4%(同5.5%)が増加している。

一方、「原材料費・商品仕入額の増加」24.0%(同27.7%)は減少している。なお、前回は大幅に増加した「人件費の増加」は今回も16.0%(同16.2%)と、引き続き大きな減益要因となっている。

図表2-5

Q12前々期と比べ前期の経常利益が減少した方にお聞きします。その理由は何ですか。(複数回答可)

回答	合計	割合
売上数量・顧客の減少	124	34.2%
原材料費・商品仕入額の増加	87	24.0%
人件費の増加	58	16.0%
外注費の増加	34	9.4%
売上単価・客単価の低下	32	8.8%
本業以外の部門の収益悪化	10	2.8%
金利負担の増加	6	1.7%
その他	12	3.3%
合計	363	100.0%



前期の経常利益の水準(図表2-6)を見ると、「黒字」28.2%(前回 26.7%)が増加した一方で、「少し赤字」12.4%(同 10.9%)、「赤字」12.4%(同 12.2%)も増加している。

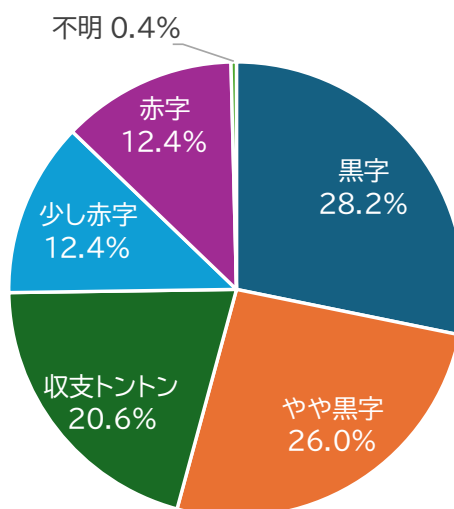
このため、経常利益水準DI(「黒字」「やや黒字」割合-「少し赤字」「赤字」割合)は、前回(2022年度)30→今回(2023年度)29へと若干ながら悪化している。

なお、赤字企業だけの割合(「少し赤字」「赤字」の合計値)を見ると、24.8%(同 23.1%)となっている。コロナ禍にあった2020年度の33.2%、2021年度の29.0%よりは改善しているものの、コロナ禍および前回消費増税前の2017年度の19.4%と比較すれば、赤字企業の比率は上昇している。

図表2-6

Q13前期の経常利益の水準は？

回答	合計	割合
黒字	218	28.2%
やや黒字	201	26.0%
収支トントン	159	20.6%
少し赤字	96	12.4%
赤字	96	12.4%
不明	3	0.4%
合計	773	100.0%



(2) 今期の見通し

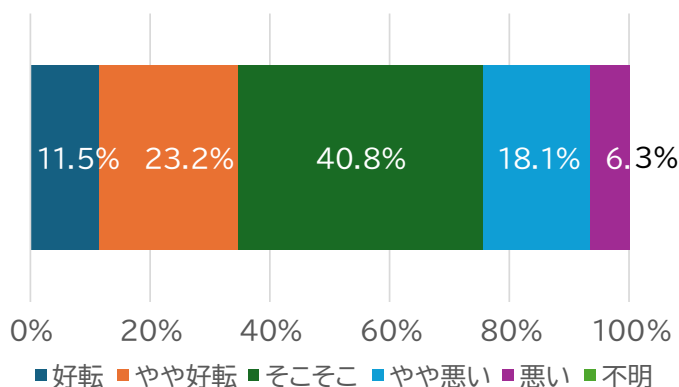
今期(2024年度)の業況見通し(図表2-7)は、「好転」11.5%、「やや好転」23.2%の一方、「やや悪い」18.1%、「悪い」6.3%となっている。

業況DIは、前期の実績11→今期見通し10と、引き続き悪化する見通しである。

図表2-7

Q16貴社の業況をお聞きます。今期の業況見通しは、前期と比べてどうですか？

回答	合計	割合
好転	89	11.5%
やや好転	179	23.2%
そこそこ	315	40.8%
やや悪い	140	18.1%
悪い	49	6.3%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%



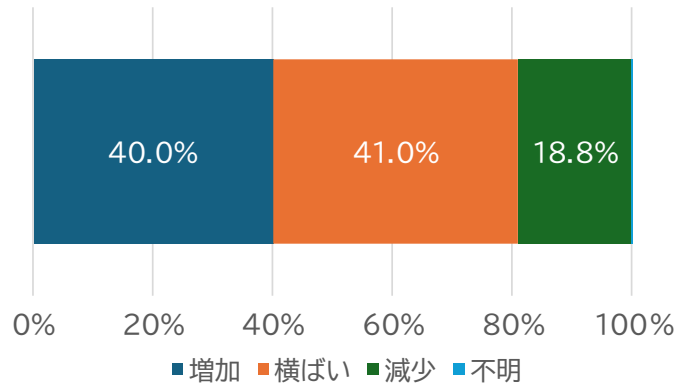
今期の売上高見通し(図表2—8)は、「増加」40.0%、「減少」18.8%となっている。

売上DIは、前期の実績19→今期見通し21と改善する形になっている。もっとも、前期の実績19が当初見通し(23)より大きく下方修正されていること、また、同業者間の価格競争が激化していることなどを踏まえれば楽観はできない。

図表2—8

Q9貴社の今期の売上高の見通しは？

回答	合計	割合
増加	309	40.0%
横ばい	317	41.0%
減少	145	18.8%
不明	2	0.3%
合計	773	100.0%



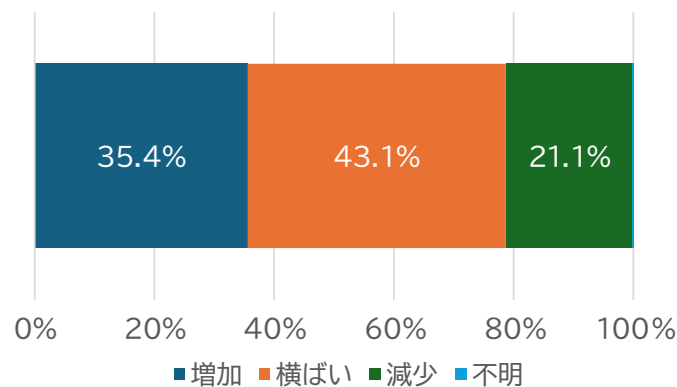
今期の経常利益見通し(図表2—9)は、「増加」35.4%、「減少」21.1%となっている。

経常利益DIは、前期の実績12→今期見通し14へと改善する形となっている。もっとも、売上DIと同様、前期の実績12が当初見通し(16)より大きく下方修正されるなど、収益環境は想定よりも悪化している可能性があり、今期も楽観はできないと思われる。

図表2—9

Q10貴社の今期の経常利益の見通しは？

回答	合計	割合
増加	274	35.4%
横ばい	333	43.1%
減少	163	21.1%
不明	3	0.4%
合計	773	100.0%



やや長い目で見た業況DI、売上DI、経常利益DIの推移が図表2-10である。2014年4月の消費増税(5%→8%)に伴い2014年度に各DI値が落ち込んだが、2017年度にかけて緩やかに持ち直した。その後、2019年10月の前回消費増税(8%→10%)やコロナ禍の影響もあって各DI値は2019年度以降大きく低下し、2020年度はボトムとなった。

2021年度以降は各DI値とも徐々に回復し、前期(2023年度)は業況DIが11、売上DIが19、経常利益DIが12まで改善した。ただし、各DI値ともコロナ禍および前回消費増税前の2017年度の水準にまでは回復していない。

今期の見通しは、業況DI(10)がやや悪化する一方で、売上DI(21)、経常利益DI(14)は改善する形となっている。

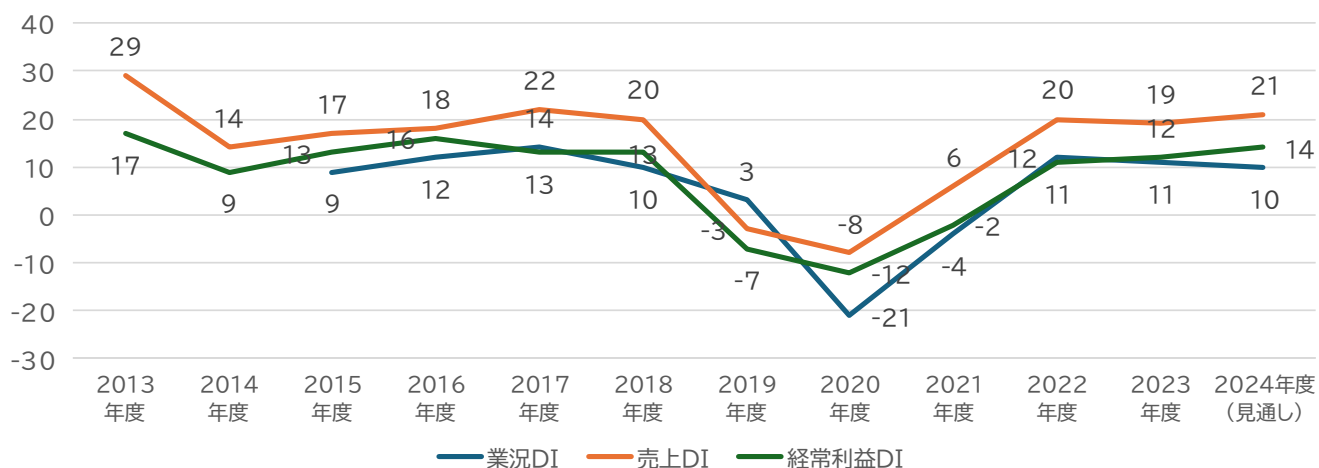
もっとも、原材料・エネルギー価格等の上昇はやや一巡したものの、円相場の動きに加え、同業者間の競争激化に伴う売上の伸び悩みや人手不足等を背景とした人件費の上昇など、先行きの収益環境は厳しいものが予想されている。

こうした中で、企業が種々のコストアップ要因にどう対処していくのか、また、コスト上昇分を「売上単価・客単価」にどの程度転嫁できるかなどを含め、今後の経営動向については注意深く見ていく必要がある。

図表2-10

業況、売上、経常利益の前年度同期比DIの推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(見通し)
業況DI			9	12	14	10	3	-21	-4	12	11	10
売上DI	29	14	17	18	22	20	-3	-8	6	20	19	21
経常利益DI	17	9	13	16	13	13	-7	-12	-2	11	12	14



注)2013年度から16年度までは、それぞれ2012年9月から13年8月までの時期のように前年9月から同年8月までの状況を聞いている。17年度からは、直近の決算期について聞いている。

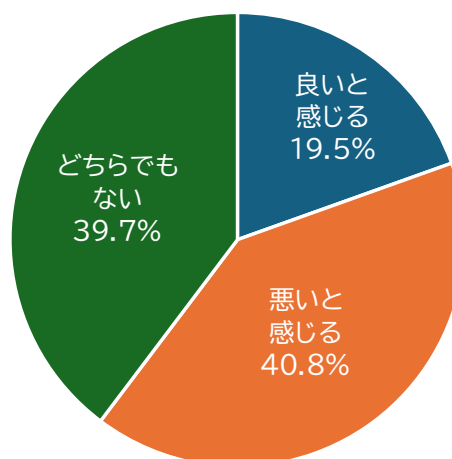
なお、調査では「今現在のあなたの業種の景況感」について聞いている(図表2-11)。「良いと感じる」が19.5%(前回20.2%)に対し、「悪いと感じる」が40.8%(同40.6%)であり、悪化傾向を示している。

業種の景況感DI(「良い」割合-「悪い」割合)は、前回△20→今回△21へと悪化(「悪い」超が拡大)している。

図表2-11

Q40最後にお聞きします。今現在のあなたの業種の景況感はどうですか？

回答	合計	割合
良いと感じる	151	19.5%
悪いと感じる	315	40.8%
どちらでもない	307	39.7%
合計	773	100.0%



(3) 業種別の業況と経営動向

次に、業種別の業況と経営動向を見る(図表2-12)。ここでの業種は図表1-3と若干異なっている。すなわち、運輸・通信業と卸売・小売業の合計を「流通・商業」、金融・保険業と不動産業とサービス業の合計を「サービス業」としている(以下、同じ)。

前期の業況DIは、「飲食業」(前回△5→今回19)および「流通・商業」(前回△1→今回0)がマイナス(「悪い」「やや悪い」超)からプラス(「好転」「やや好転」超)に転じた。また、「建設業」、「サービス業」もプラス幅を拡大している。一方、「製造業」はプラス幅が縮小している。

前期の売上DIおよび経常利益DIも、「製造業」が悪化傾向にあるものの、その他の業種は総じて改善している。

なお、前期の経常利益水準DIは、全体では29のプラス(「黒字」「やや黒字」超)となっているが、「飲食業」(0)や「流通・商業」(20)は相対的にプラス幅が小さい。これら業種における収益環境の厳しさが窺える。

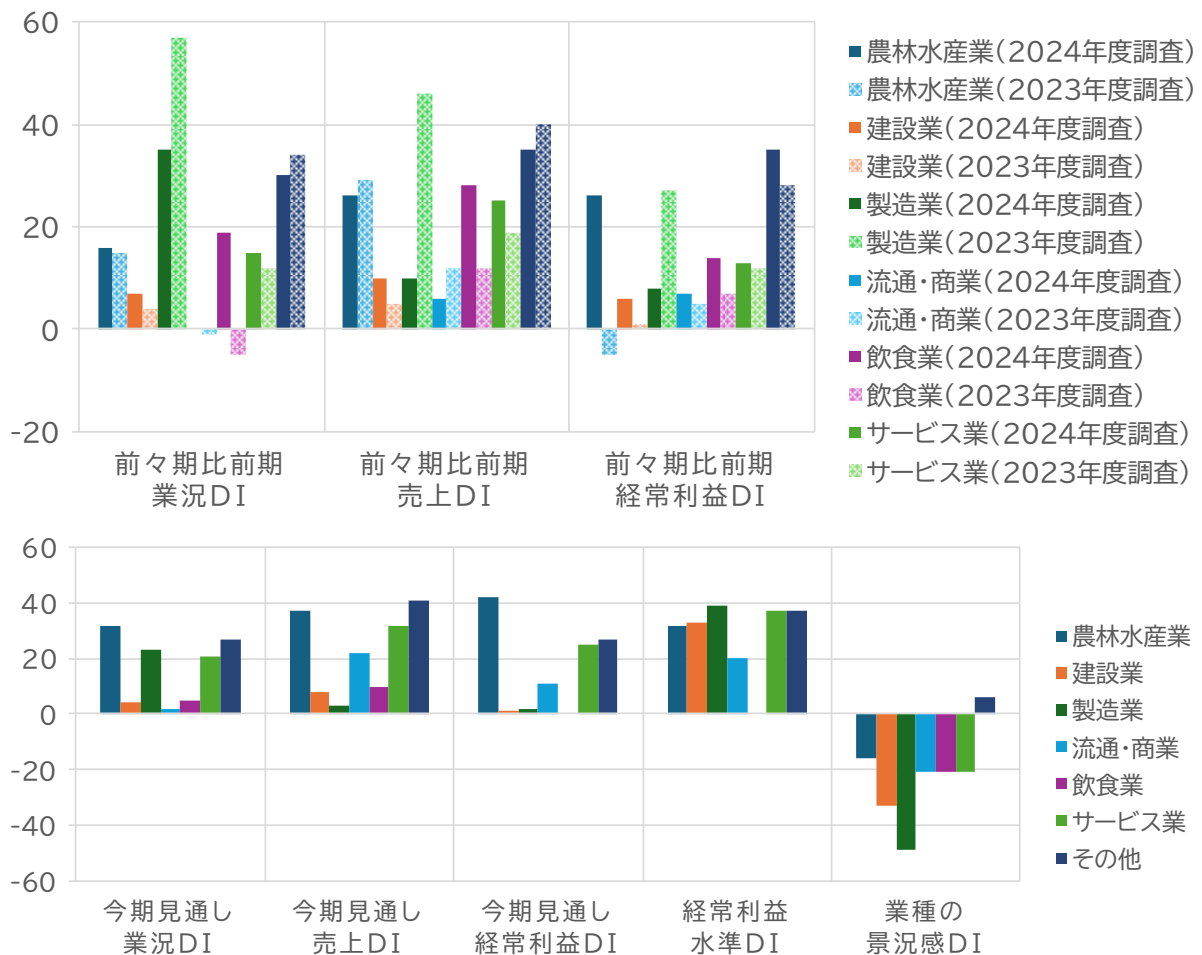
今期については、「農林水産業」、「流通・商業」、「サービス業」が改善傾向を続ける見通しである。一方、「製造業」が悪化傾向を続けるほか、前期に改善した「建設業」、「飲食業」もやや悪化する見通しである。

また、業種の景況感DIは、その他を除きどの業種もマイナスであり、前回調査と同じである。特に、「製造業」、「建設業」、「流通・商業」、「飲食業」、「サービス業」のマイナス幅が大きい点も変化がない。このように各業種とも厳しい経営環境下において、会員企業の業況DI、売上DI、経常利益DIは比較的高い水準が維持されており、日々奮闘努力している姿が窺える。

図表2-12

業種別の業況DI、売上DI、経常利益DI、景況感DI(2024年度調査)

業種	前期(カッコ内は前回調査)			今期見通し			経常利益水準DI	業種の景況感DI
	業況DI	売上DI	経常利益DI	業況DI	売上DI	経常利益DI		
農林水産業	16 (15)	26 (29)	26 (-5)	32	37	42	32	-16
建設業	7 (4)	10 (5)	6 (1)	4	8	1	33	-33
製造業	35 (57)	10 (46)	8 (27)	23	3	2	39	-49
流通・商業	0 (-1)	6 (12)	7 (5)	2	22	11	20	-21
飲食業	19 (-5)	28 (12)	14 (7)	5	10	0	0	-21
サービス業	15 (12)	25 (19)	13 (12)	21	32	25	37	-21
その他	30 (34)	35 (40)	35 (28)	27	41	27	37	6
総計	11 (12)	19 (20)	12 (11)	10	21	14	29	-21



(4) 社員数規模別の業況と経営動向

さらに、社員数規模別の業況と経営動向(図表2-13)を見る。ここも社員数規模の区分が図表1-4と若干異なっている(以下、同じ)。

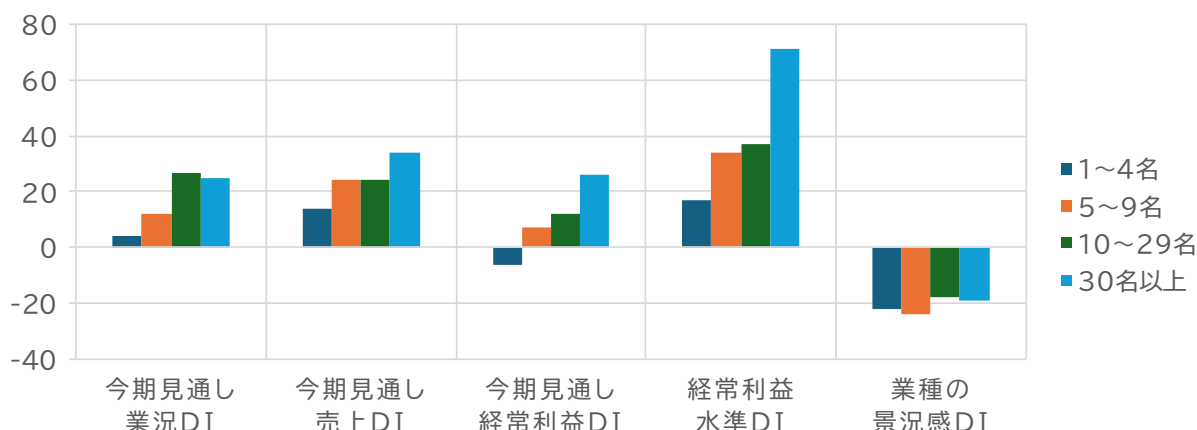
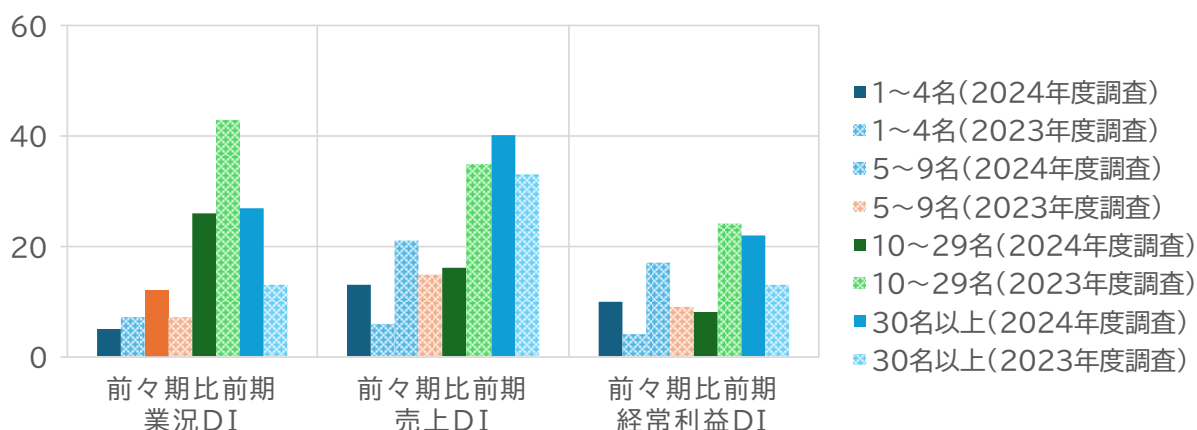
前期は業況DI、売上DI、経常利益DIとも、「10~29名」で前回より悪化しているものの、その他の社員数規模では総じて改善している。また、「10~29名」を除けば、規模が大きいほどDI値が良くなっている。

今期については、経常利益DIが「10~29名」、「30名以上」で改善する一方、社員数規模の小さい先では悪化傾向にあり、特に「1~4名」ではマイナスに転じる見通しである。

図表2-13

社員数規模別の業況DI、売上DI、経常利益DI、景況感DI(2024年度調査)

社員数規模	前期(カッコ内は前回調査)			今期見通し			経常利益水準DI	業種の景況感DI
	業況DI	売上DI	経常利益DI	業況DI	売上DI	経常利益DI		
1~4名	5 (7)	13 (6)	10 (4)	4	14	-6	17	-22
5~9名	12 (7)	21 (15)	17 (9)	12	24	7	34	-24
10~29名	26 (43)	16 (35)	8 (24)	27	24	12	37	-18
30名以上	27 (13)	40 (33)	22 (13)	25	34	26	71	-19
総計	11 (12)	19 (20)	12 (11)	10	21	14	29	-21



3 経営内容と経営環境

以下では雇用、金融、設備投資、経営上の問題点、売上や経常利益の定期的な確認について検討していく。

(1) 雇用

① 社員数の増減と人手不足感

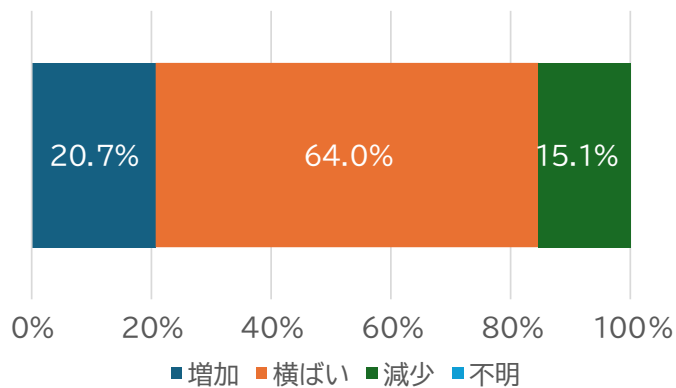
前期(2023年度)の社員数(契約・派遣社員含む)の増減(図表3-1-1)は、「増加」20.7%(前回24.1%)、「減少」15.1%(同11.7%)となった。

このため、社員数DI(「増加」割合-「減少」割合)は、前回(2022年度)12→今回(2023年度)6へと「増加」超が縮小している。人手不足感が一段と強まる中で、人材確保が一段と困難化していると見られる。

図表3-1-1

Q17前々期と比べた前期の社員数についてお聞かせください。社員(契約・派遣社員含む)数は？

回答	合計	割合
増加	160	20.7%
横ばい	495	64.0%
減少	117	15.1%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%



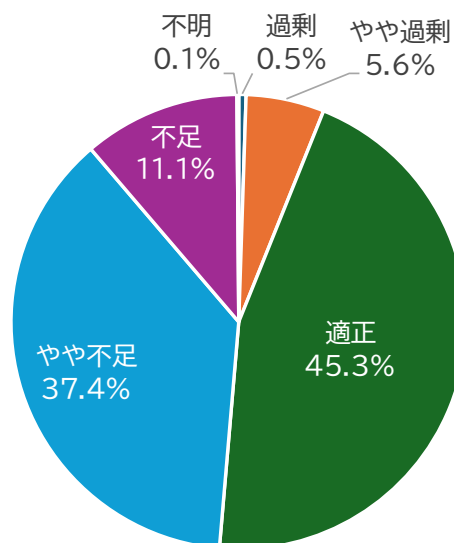
現在の人手不足感(図表3-1-2)については、「過剰」「やや過剰」の合計が6.1%(前回4.7%)、「やや不足」「不足」の合計が48.5%(同44.5%)となった。

人手不足感DI(「過剰」「やや過剰」割合-「やや不足」「不足」割合)は、前回△40→今回△42とマイナス(「やや不足」「不足」超)が拡大しており、人手不足感は一段と強まっている。

図表3-1-2

Q18現在の人材の過不足は？

回答	合計	割合
過剰	4	0.5%
やや過剰	43	5.6%
適正	350	45.3%
やや不足	289	37.4%
不足	86	11.1%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%

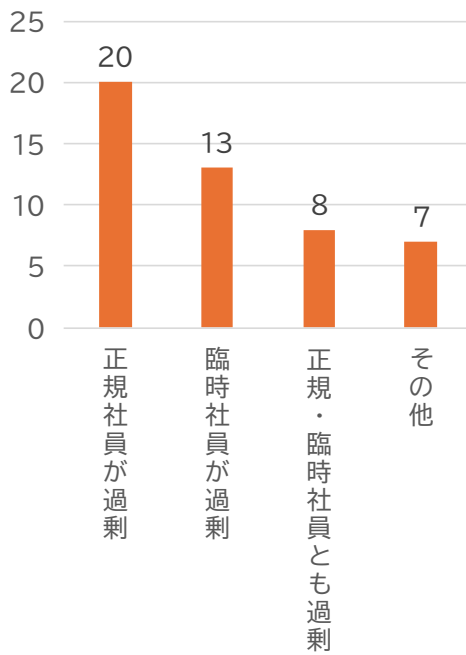


人材不足の内訳(図表3-1-3、図表3-1-4)を見ると、引き続き、「正規社員が不足」が多いが、「正規・臨時社員とも不足」の割合も32.5%(前回25.5%)と大幅に増加している。

図表3-1-3

Q19人材が過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？

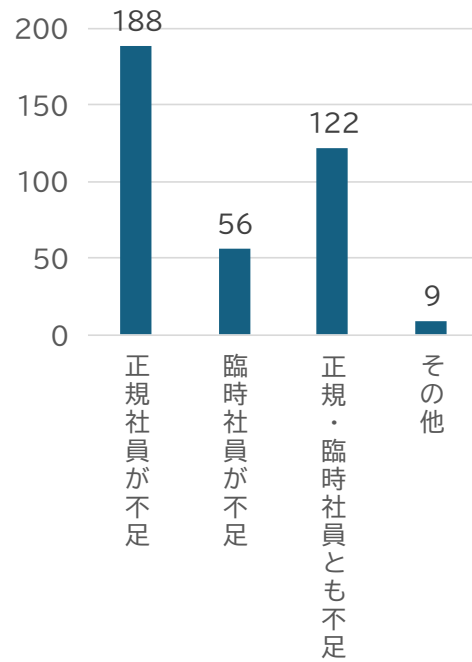
回答	合計	割合
正規社員が過剰	20	41.7%
臨時社員が過剰	13	27.1%
正規・臨時社員とも過剰	8	16.7%
その他	7	14.6%
合計	48	100.0%



図表3-1-4

Q20人材が不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？

回答	合計	割合
正規社員が不足	188	50.1%
臨時社員が不足	56	14.9%
正規・臨時社員とも不足	122	32.5%
その他	9	2.4%
合計	375	100.0%



② 給与水準

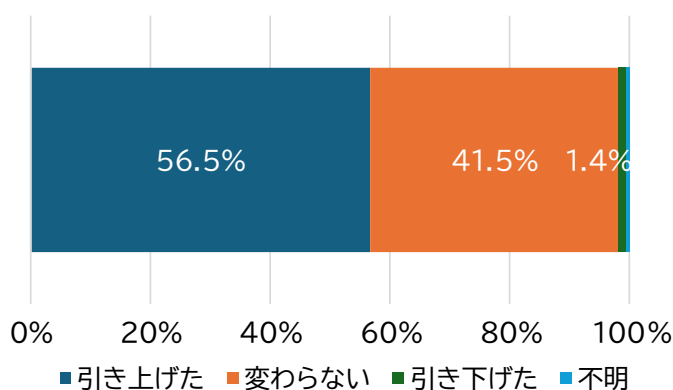
前期の給与水準(図表3-1-5)(前々期と比較)は、「引き上げた」56.5%(前回49.2%)、「引き下げた」1.4%(同1.9%)となっており、前回と比べ「引き上げた」企業の比率が大幅に上昇した。

給与水準DI(「引き上げた」割合-「引き下げた」割合)は、前回47→今回55とさらに拡大した。この水準はコロナ禍および前回消費増税前の2017年度(42)を上回っており、直近ピーク(2018年度46)を更新した。

図表3-1-5

Q21前々期と比べて社員の給与水準は？

回答	合計	割合
引き上げた	437	56.5%
変わらない	321	41.5%
引き下げた	11	1.4%
不明	4	0.5%
合計	773	100.0%



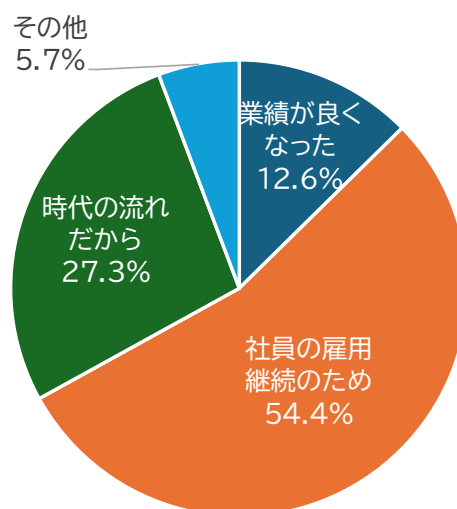
給与水準を引き上げた最大の理由(図表3-1-6)については、引き続き、「社員の雇用継続のため」が54.4%(前回59.1%)、「時代の流れだから」が27.3%(同22.1%)と多いが、特に、「時代の流れだから」は前回より大幅に増加している。一方、「業績が良くなった」は12.6%(同13.7%)と減少している。

足元の人手不足感の強まりに加え、物価上昇や企業間に広がる賃上げの動きなどを背景に、収益環境が厳しい中でも給与水準の引き上げを行っている状況が見て取れる。すなわち、業績改善に伴う賃上げよりも、人材確保のための「防衛的な賃上げ」の要素が大きいと考えられる。

図表3-1-6

Q22前々期と比べ給与水準を引き上げた方に引き上げた最大の理由をお聞きます。

回答	合計	割合
業績が良くなった	55	12.6%
社員の雇用継続のため	237	54.4%
時代の流れだから	119	27.3%
その他	25	5.7%
合計	436	100.0%



③ 業種別に見た社員数DI、人手不足感DI、給与水準DI

次に、業種別の社員数DI、人手不足感DI、給与水準DIを見る(図表3-1-7)。

前期(2023年度)の社員数DIは、「建設業」、「製造業」、「飲食業」でマイナス(「減少」超)となった。それ以外の業種もプラス幅が縮小しており、幅広い業種で人材確保が困難化していると思われる。

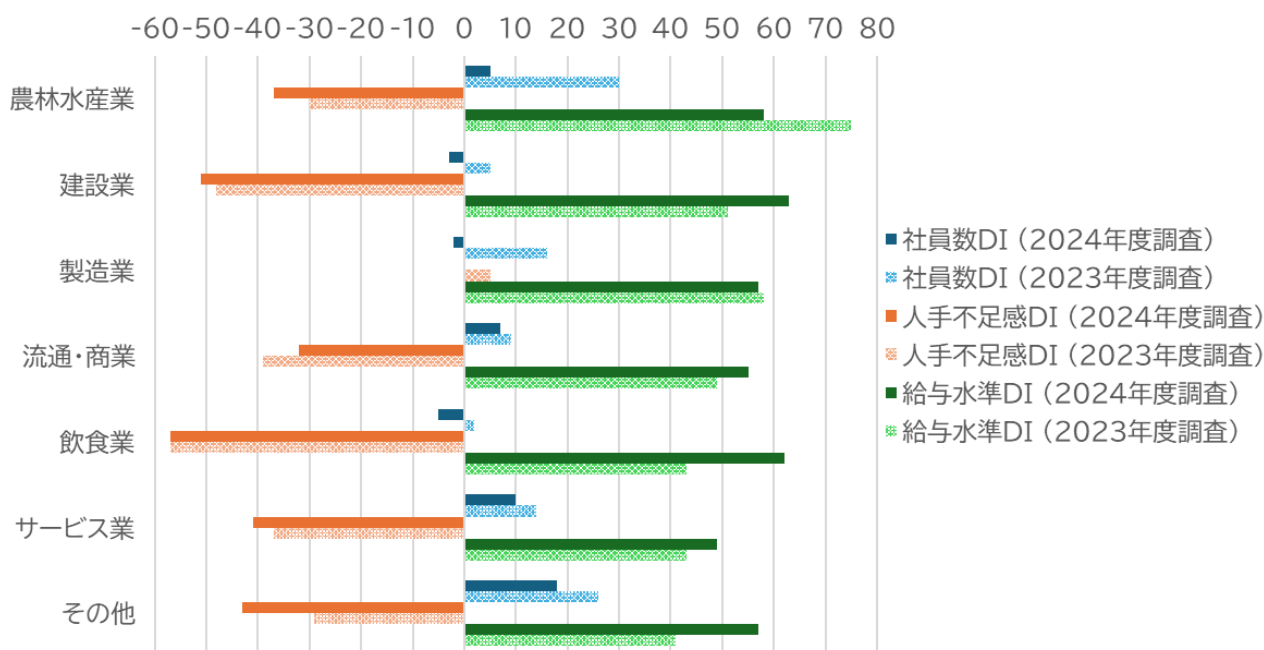
人手不足感DIは、「製造業」以外のすべての業種でマイナス(「不足」超)となっているほか、マイナス幅も総じて拡大しており、不足感が一段と強まっている。

給与水準DIは、「農林水産業」(75→58)、「製造業」(58→57)以外の業種でプラス(「引き上げた」超)が拡大している。

図表3-1-7

業種別の社員数DI、人手不足感DI、給与水準DI

業種	2024年度調査(カッコ内は前回調査)		
	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
農林水産業	5 (30)	-37 (-30)	58 (75)
建設業	-3 (5)	-51 (-48)	63 (51)
製造業	-2 (16)	0 (5)	57 (58)
流通・商業	7 (9)	-32 (-39)	55 (49)
飲食業	-5 (2)	-57 (-57)	62 (43)
サービス業	10 (14)	-41 (-37)	49 (43)
その他	18 (26)	-43 (-29)	57 (41)
総計	6 (12)	-42 (-40)	55 (47)



④ 社員数規模別に見た社員数DI、人手不足感DI、給与水準DI

社員数規模別の社員数DI、人手不足感DI、給与水準DIを見ると(図表3-1-8)、前期の社員数DIは社員数規模が小さいほど数値が小さくなっており、小規模企業では人材確保がより厳しいことを示している。

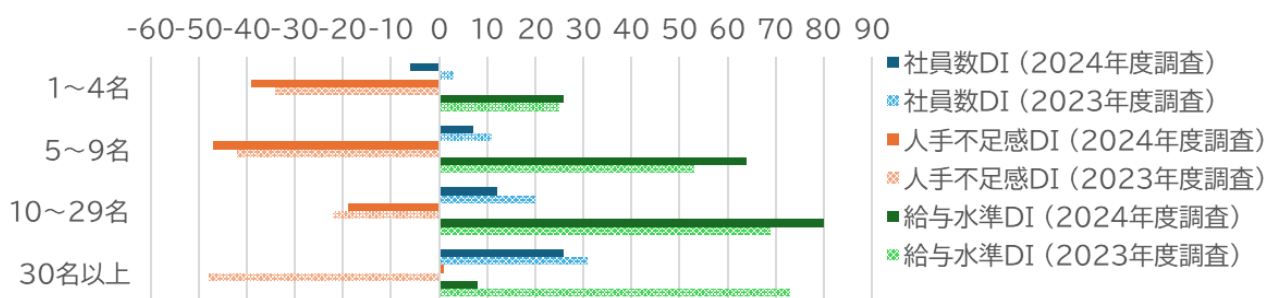
人手不足感DIは、「30名以上」以外はすべての社員数規模でマイナス(「不足」超)が続いており、マイナス幅も拡大している。

給与水準DIは、「30名以上」以外はすべての社員数規模でプラス(「引き上げた」超)が拡大している。

図表3-1-8

社員数規模別の社員数DI、人手不足感DI、給与水準DI

社員数規模	2024年度調査(カッコ内は前回調査)		
	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
1~4名	-6 (3)	-39 (-34)	26 (25)
5~9名	7 (11)	-47 (-42)	64 (53)
10~29名	12 (20)	-19 (-22)	80 (69)
30名以上	26 (31)	1 (-48)	8 (73)
総計	6 (12)	-42 (-40)	55 (47)



(2) 金融

① 資金繰りと借入れ状況

以下では、資金繰りと借入状況(図表3-2-1)について見る。

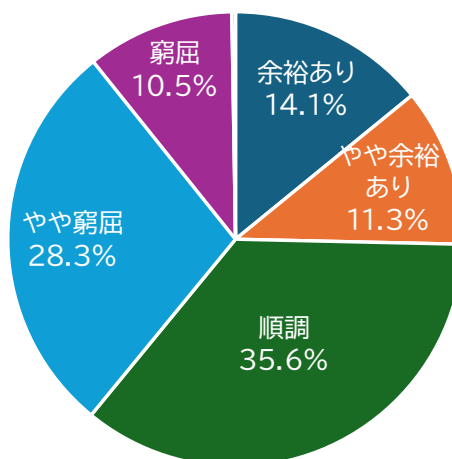
資金繰りについては「順調」35.6%(前回37.0%)が最も多し、前回調査よりは若干減少した。この間、「窮屈」、「やや窮屈」合計38.8%(同38.1%)が若干増加した一方、「余裕あり」、「やや余裕あり」合計25.4%(同24.9%)も若干増加している。

このため、資金繰りDI(「余裕あり」「やや余裕あり」割合-「やや窮屈」「窮屈」割合)は、マイナス(「やや窮屈」「窮屈」超)が拡大した前回(△13)と同水準となっている。金融政策の変更等により市場金利が上昇傾向となっているが、現時点で、企業の資金繰り状況に大きな変化は窺われない。ただし、一部で窮屈感が強まっている点には引き続き留意が必要である。

図表3-2-1

Q23貴社の金融状況についてお聞きします。資金繰りの状況は？

回答	合計	割合
余裕あり	109	14.1%
やや余裕あり	87	11.3%
順調	275	35.6%
やや窮屈	219	28.3%
窮屈	81	10.5%
不明	2	0.3%
合計	773	100.0%

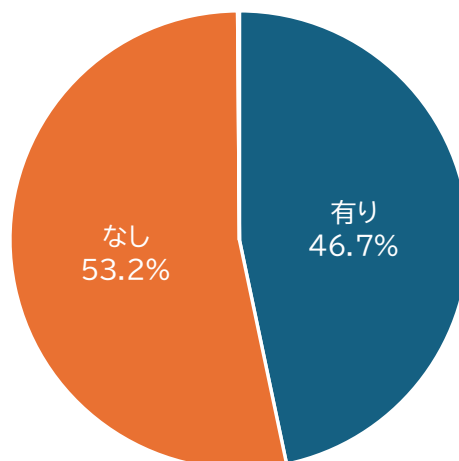


借入については、短期資金(図表3-2-2)が「有り」46.7%(前回45.8%)と前回比やや増加している。長期資金(図表3-2-3)は「有り」56.7%(同56.4%)と、前回と概ね同水準である。

図表3-2-2

Q24貴社の現在の金融状況についてお聞きします。短期資金(運転資金)の借入金はありますか？

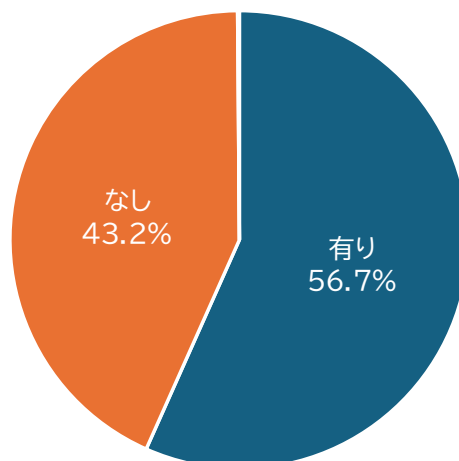
回答	合計	割合
有り	361	46.7%
なし	411	53.2%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%



図表3-2-3

Q25貴社の現在の金融状況についてお聞きします。長期資金(設備資金)の借入金はありますか？

回答	合計	割合
有り	438	56.7%
なし	334	43.2%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%



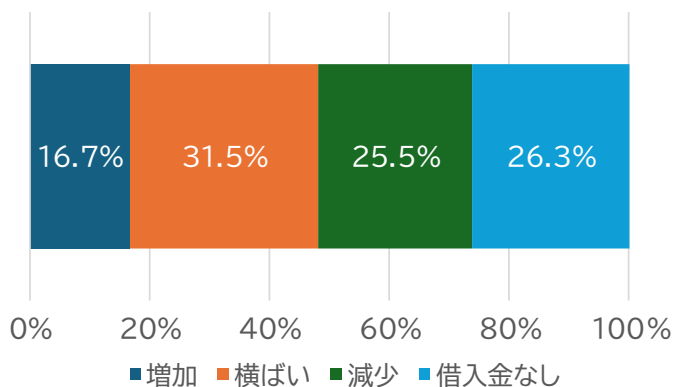
借入金の増減(図表3-2-4)を見ると、「増加」が16.7%(前回15.4%)と増加した一方、「減少」も25.5%(同23.1%)と増加しており、やや二極化の方向性も窺われる。

借入金増減DI(「増加」割合-「減少」割合)は、前回△8→今回△9と若干ではあるがマイナス(「減少」超)が拡大している。

図表3-2-4

Q26借入金の増減はありますか？

回答	合計	割合
増加	129	16.7%
横ばい	243	31.5%
減少	197	25.5%
借入金なし	203	26.3%
合計	772	100.0%



② 借入難度

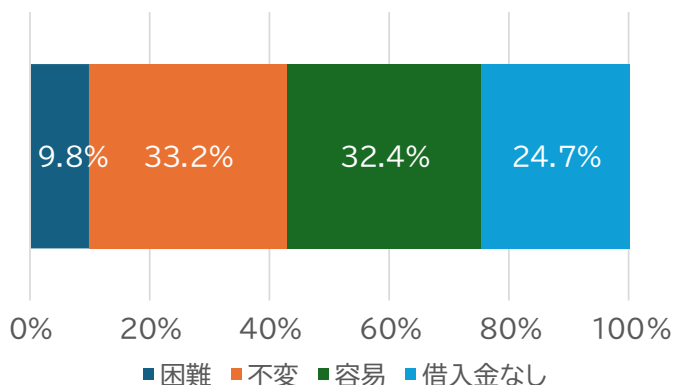
借入難度(図表3-2-5)は、「容易」が32.4%(前回32.2%)と横ばいの一方、「困難」が9.8%(同7.7%)と増加している。

このため、借入難度DI(「容易」割合-「困難」割合)は、前回25→今回23とプラス(「容易」超)がやや縮小しており、借入金減少先を中心に、借入がやや困難化していると見られる。

図表3-2-5

Q27借入難度は？

回答	合計	割合
困難	75	9.8%
不変	255	33.2%
容易	249	32.4%
借入金なし	190	24.7%
合計	769	100.0%



③ 業種別の資金繰りと借入状況

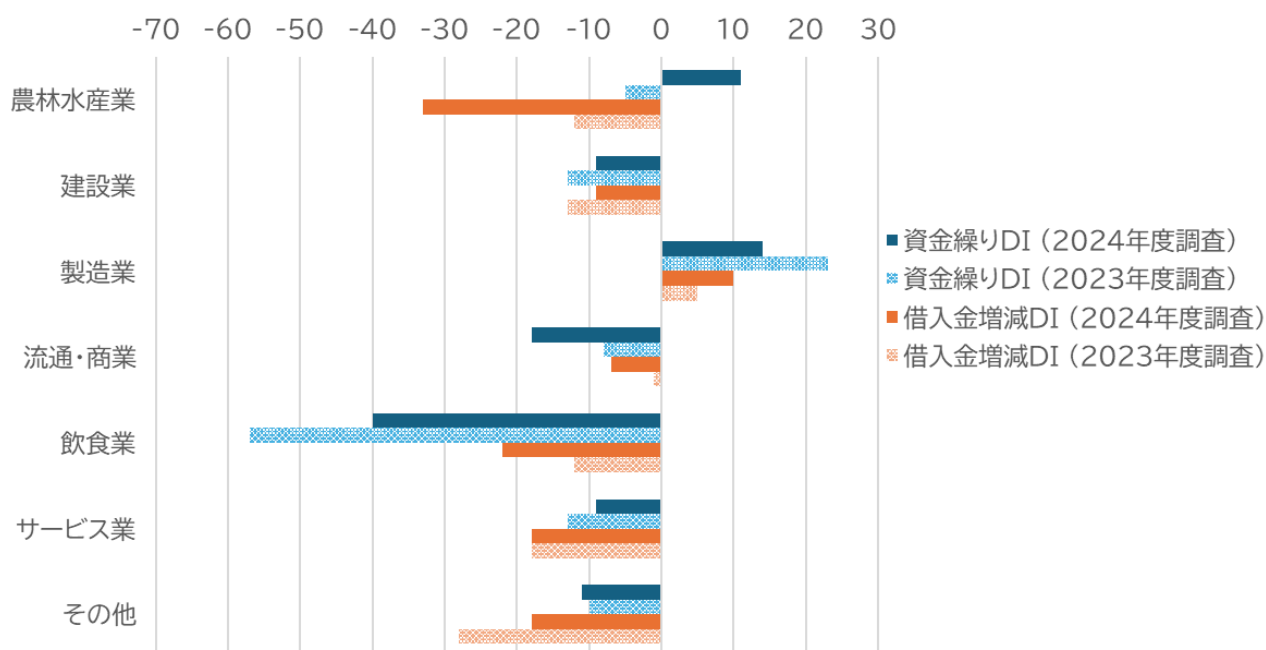
業種別の借入状況(図表3-2-6)を見ると、資金繰りDIは「製造業」(前回23→今回14)でプラス(「余裕あり」「やや余裕あり」超)が縮小しているほか、「流通・商業」(△8→△18)ではマイナス(「やや窮屈」「窮屈」超)が拡大している。その他の業種は概ね改善傾向にあるが、「飲食業」(△57→△40)はマイナスが依然として大きく、厳しい状況が続いている。

また、借入金増減DIは、「建設業」(前回△13→今回△9)でマイナス(「減少」超)が縮小している。一方、「流通・商業」(△1→△7)や「飲食業」(△12→△22)でマイナスが拡大しており、これら業種で資金繰りも厳しくなっている。

図表3-2-6

業種別の借入状況

業種	2024年度調査(カッコ内は前回調査)	
	資金繰りDI	借入金増減DI
農林水産業	11 (-5)	-33 (-12)
建設業	-9 (-13)	-9 (-13)
製造業	14 (23)	10 (5)
流通・商業	-18 (-8)	-7 (-1)
飲食業	-40 (-57)	-22 (-12)
サービス業	-9 (-13)	-18 (-18)
その他	-11 (-10)	-18 (-28)



④ 社員数規模別の資金繰りと借入状況

次に、社員数規模別の借入状況(図表 3-2-7)を見る。

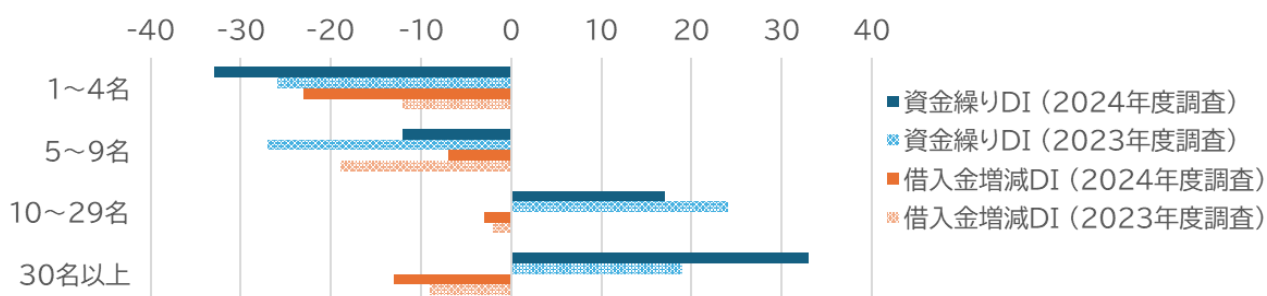
資金繰りDIは、社員数規模の比較的小さい「1~4名」や「5~9名」でマイナス(「やや窮屈」「窮屈」超)が続いている。

借入金増減DIは、「1~4名」(前回△12→今回△23)でマイナス(「減少」超)を拡大させており、特に、こうした小規模先で資金繰りが厳しくなっている様子が窺われる。

図表3-2-7

社員数規模別の借入状況

社員数規模	2024年度調査(カッコ内は前回調査)	
	資金繰りDI	借入金増減DI
1~4名	-33 (-26)	-23 (-12)
5~9名	-12 (-27)	-7 (-19)
10~29名	17 (24)	-3 (-2)
30名以上	33 (19)	-13 (-9)



(3) 設備投資

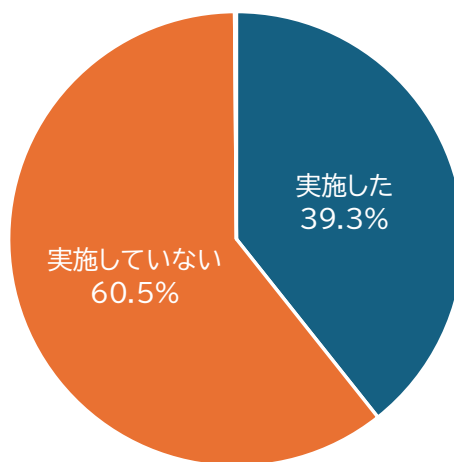
① 設備投資の動向

前期(2023年度)の設備投資(図表3-3-1)は、「実施した」39.3%(前回36.0%)、「実施していない」60.5%(同63.5%)であり、実施した先が増加している。やや長い目で見ると、実施した割合は、コロナ禍および前回消費増税前の2018年度(42.3%)から低下傾向にあり、ここ数年は30%台で推移してきたが、足元は増加傾向にある。

図表3-3-1

Q28貴社の設備投資についてお聞きます。前期は設備投資を実施しましたか？

回答	合計	割合
実施した	304	39.3%
実施していない	468	60.5%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%

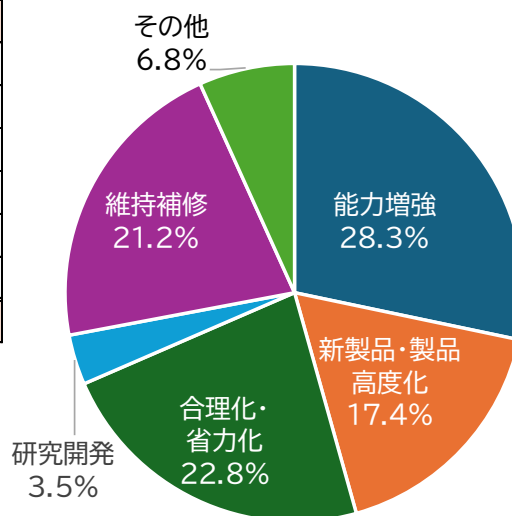


設備投資の目的(図表3-3-2)は、「能力増強」28.3%(前回31.3%)、「合理化・省力化」22.8%(同24.5%)、「新製品・製品高度化」17.4%(同19.2%)がそれぞれ減少している。一方、「維持補修」が21.2%(同17.0%)とかなり増加しており、「維持補修」を中心に、これまで抑制気味であった投資態度の変化が窺える。

図表3-3-2

Q29設備投資を実施した場合お答えください。設備投資実施の目的をお聞かせください。

回答	合計	割合
能力増強	88	28.3%
新製品・製品高度化	54	17.4%
合理化・省力化	71	22.8%
研究開発	11	3.5%
維持補修	66	21.2%
その他	21	6.8%
合計	311	100.0%

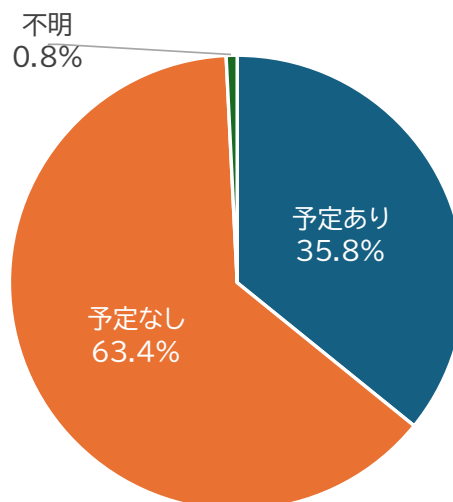


今期(2024年度)の設備投資計画(図表3-3-3)は、「予定あり」が35.8%(前回33.8%)と前回よりも増加している。ただし、前期の実績(39.3%)と比較すれば、やや減少する見通しである。

図表3-3-3

Q30今期は設備投資を予定していますか？

回答	合計	割合
予定あり	277	35.8%
予定なし	490	63.4%
不明	6	0.8%
合計	773	100.0%

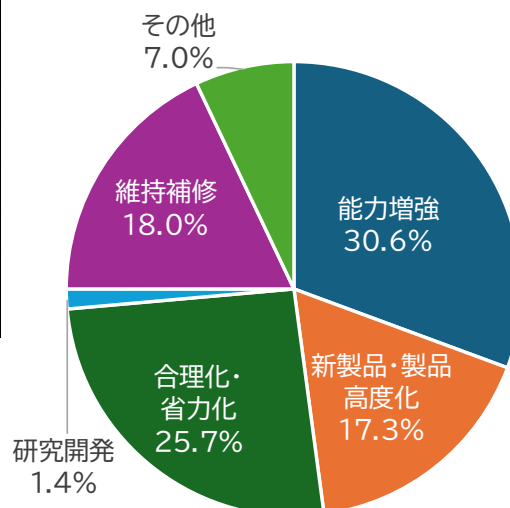


設備投資計画の目的(図表3-3-4)は、前期実績と比較して、「能力増強」(30.6%)、「合理化・省力化」(25.7%)が増加する見通しである。こうした背景には、人手不足感の一層の強まりがあると見られる。一方、「維持補修」(18.0%)は減少する見通しである。

図表3-3-4

Q31設備投資予定ありの場合お答えください。設備投資予定の目的をお聞かせください。

回答	合計	割合
能力増強	87	30.6%
新製品・製品高度化	49	17.3%
合理化・省力化	73	25.7%
研究開発	4	1.4%
維持補修	51	18.0%
その他	20	7.0%
合計	284	100.0%



② 業種別の設備投資

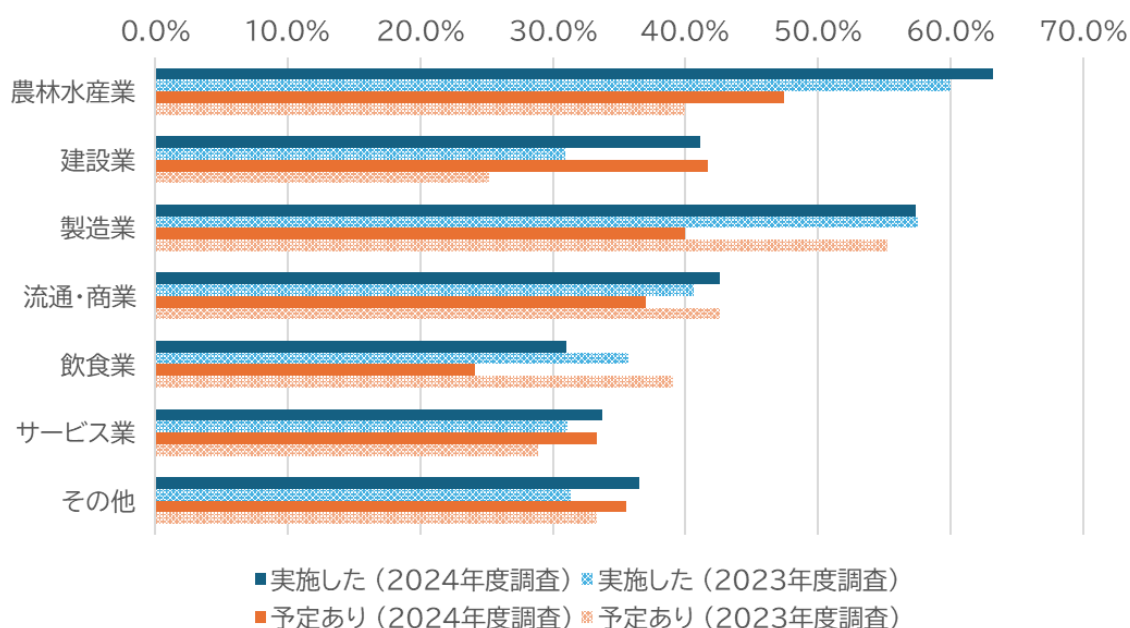
業種別の設備投資の状況(図表3-3-5)を見ると、前期に「実施した」先は、「飲食業」を除く大方の業種で前回は上回っている。また、「農林水産業」、「製造業」では6割前後の高い比率が続いている。

2024年度の設備投資計画(「予定あり」)については、「建設業」、「サービス業」が前期実績並みとなる一方、その他の業種では総じて前期実績を下回る見通しである。

図表3-3-5

業種別の設備投資

業種別	今回(2024年度)調査		前回(2023年度)調査	
	実施した	予定あり	実施した	予定あり
農林水産業	63.2%	47.4%	60.0%	40.0%
建設業	41.1%	41.7%	30.9%	25.2%
製造業	57.4%	40.0%	57.6%	55.2%
流通・商業	42.6%	37.0%	40.6%	42.6%
飲食業	31.0%	24.1%	35.7%	39.0%
サービス業	33.7%	33.3%	31.1%	28.9%
その他	36.5%	35.5%	31.3%	33.3%



③ 社員数規模別の設備投資

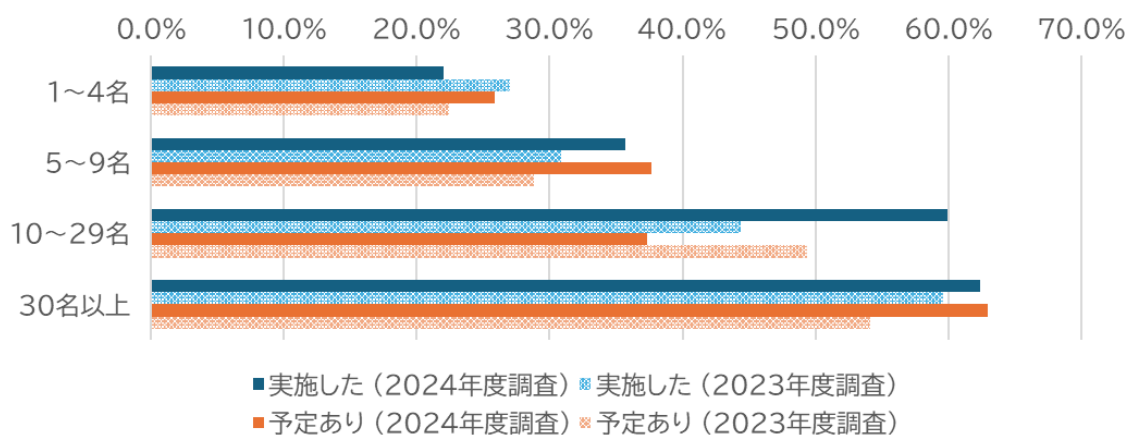
社員数規模別の設備投資の状況(図表3-3-6)を見ると、前期に「実施した」先は「1~4名」の先を除いて前回よりも増加している。特に、「10~29名」の先の増加が大きく、「30名以上」の先とともに約6割の企業が設備投資を実施している。

2024年度計画(「予定あり」)については、「10~29名」の先で前期の実績を下回る計画であるが、それ以外の規模の企業では前期並みないし前期を上回る見通しとなっている。

図表3-3-6

社員数規模別の設備投資

社員数規模	今回(2024年度)調査		前回(2023年度)調査	
	実施した	予定あり	実施した	予定あり
1~4名	22.0%	25.9%	27.0%	22.4%
5~9名	35.7%	37.7%	30.9%	28.8%
10~29名	59.9%	37.3%	44.4%	49.4%
30名以上	62.4%	63.0%	59.6%	54.1%



(4) 経営上の問題点

現在の経営上の問題点(図表3-4-1)について見ると、「仕入単価の上昇」が299(構成比15.1%)と前回307(同16.2%)よりは減少したものの、引き続き第一位となった。第二位が「社員の不足」230(同11.6%)で前回208(同11.0%)から増加した。第三位は「同業者相互の価格競争の激化」214(同10.8%)で前回206(同10.9%)並みとなった。

人員関連では、「社員の不足」のほか、「熟練技術者の確保難」も99と前回91から増加しており、これらを背景に、「人件費の増加」197(同9.9%)が前回159(同8.4%)より大きく増加した。

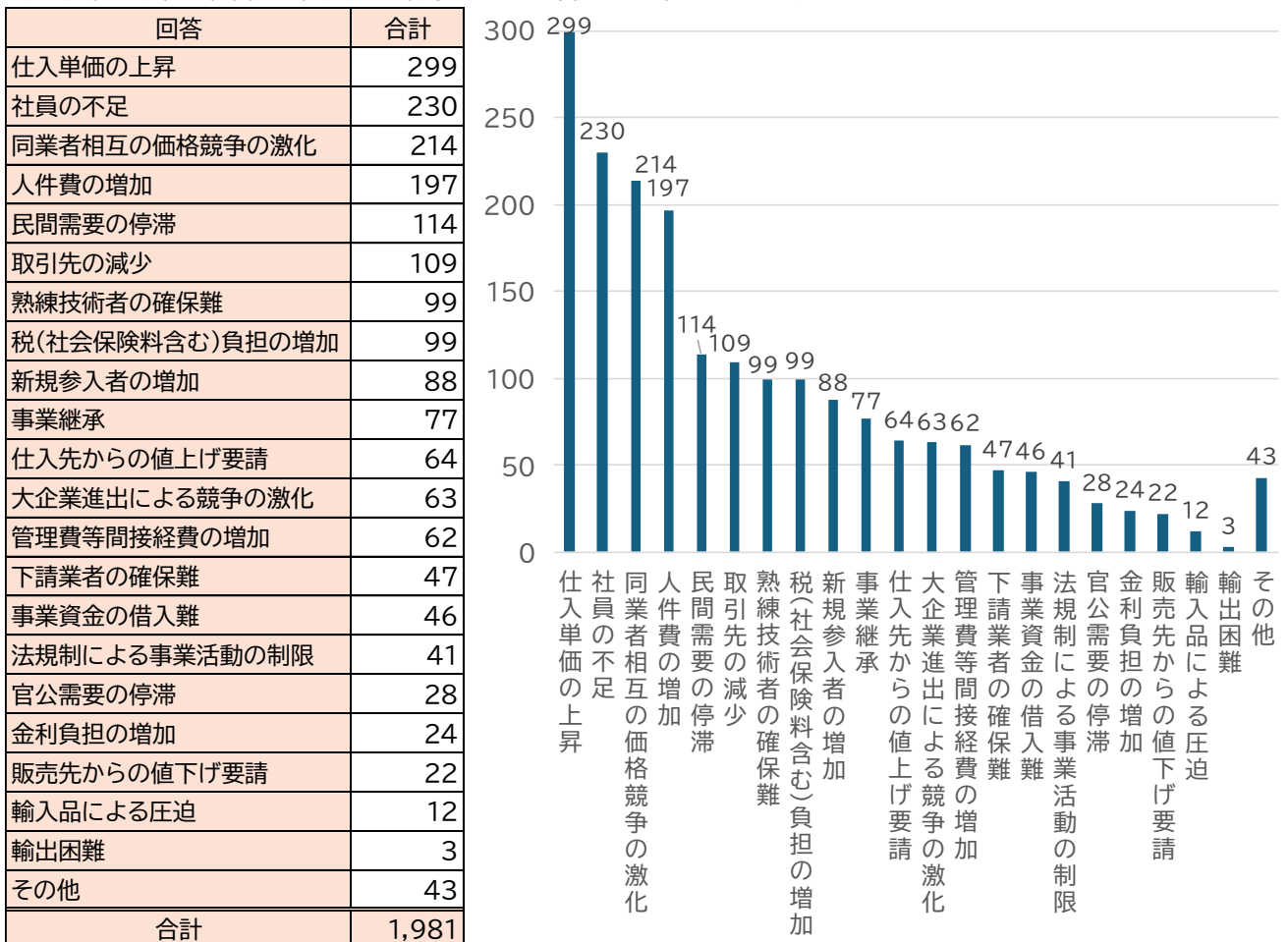
また、競争環境においても、「同業者相互の価格競争の激化」のほか、「大企業進出による競争の激化63(同3.2%)が前回58(同3.1%)より増加しており、他社との競争が一層厳しくなっている。

このほかの問題点として、「取引先の減少」109(前回96)、「事業承継」77(同63)、「管理費等間接経費の増加」62(同53)などが増加している。金融面でも、「事業資金の借入難」46(同40)、「金利負担の増加」24(同20)が増加している。

このように、仕入単価の上昇に加え、人件費や間接経費、金利負担などコストアップが強く意識される中で、他社との価格競争の激化や取引先の減少等に伴う売上の伸び悩み、更には人手不足や事業承継等の経営課題にどう対応していくのか、今期の大きなポイントの一つになると考えられる。

図表3-4-1

Q32貴社の現在の経営上の問題点で深刻なものを、下記より上位3つまでお選びください。



(5) 売上や経常利益の定期的な確認

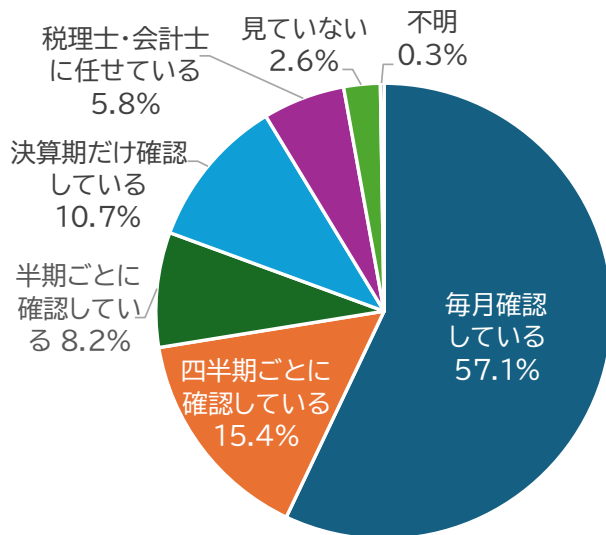
なお、売上や経常利益の定期的な確認状況(図表3-5-1)を見ると、「毎月確認」57.1%(前回56.7%)、「四半期ごとに確認」15.4%(同14.9%)、「半期ごとに確認」8.2%(同6.9%)が増加している。

今後、種々のコストアップ要因から収益環境が厳しさを増すとみられる。そうした中で、財務データの定期的な確認の重要性は一層高くなると考えられる。

図表3-5-1

Q14売上や経常利益は、定期的に確認していますか？

回答	合計	割合
毎月確認している	441	57.1%
四半期ごとに確認している	119	15.4%
半期ごとに確認している	63	8.2%
決算期だけ確認している	83	10.7%
税理士・会計士に任せている	45	5.8%
見ていない	20	2.6%
不明	2	0.3%
合計	773	100.0%



4 経営指針について

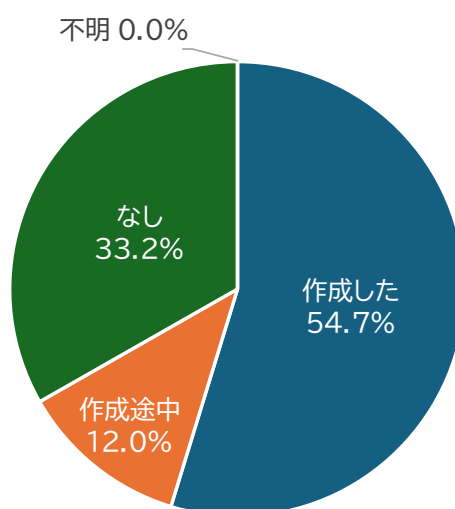
「経営指針」づくりと「経営指針書」に基づく企業経営は、中小企業家同友会が最も重視する運動の一つである。ここでは、「経営指針書」(経営理念・ビジョン・経営方針・経営計画が一体となったもの)が香川同友会の会員にどの程度定着しているのか、どのように活かされているのか、などについて調査結果を示す。

「経営理念はありますか」(図表4-1)については、「作成した」54.7%(前回53.4%)、「作成途中」12.0%(同11.6%)で、共に前回より増加した。

図表4-1

Q33経営指針の成文化・実践についてお聞きします。経営理念はありますか？

回答	合計	割合
作成した	423	54.7%
作成途中	93	12.0%
なし	257	33.2%
不明	0	0.0%
合計	773	100.0%

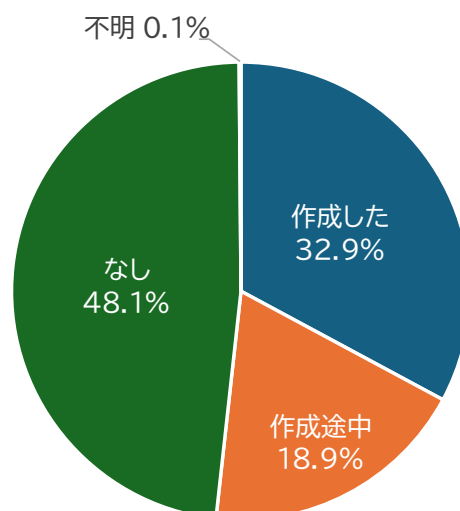


「経営指針書はありますか」(図表4-2)は、「作成した」が32.9%(前回30.5%)に増加し、「作成途中」は18.9%(同19.0%)で前回並みとなっている。

図表4-2

Q34経営指針書(経営理念・10年ビジョン・経営方針・経営計画が一体となったもの)はありますか？

回答	合計	割合
作成した	254	32.9%
作成途中	146	18.9%
なし	372	48.1%
不明	1	0.1%
合計	773	100.0%

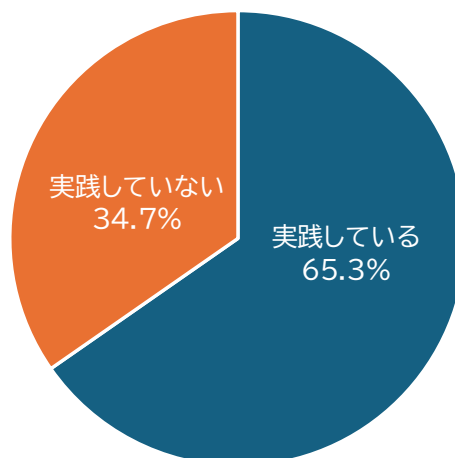


経営指針書を作成した先に対し、「経営指針書を社員と共に実践していますか」(図表4-3)は、「実践している」が65.3%(前回67.9%)と若干減少し、「実践していない」が34.7%(同32.1%)と若干増加した。「実践している」割合は、前回よりは減少したものの、直近ボトムの2020年度60.7%と比べると増加している。

図表4-3

Q35経営指針書を作成している方にお聞きます。経営指針書を社員と共に実践していますか？

回答	合計	割合
実践している	177	65.3%
実践していない	94	34.7%
合計	271	100.0%



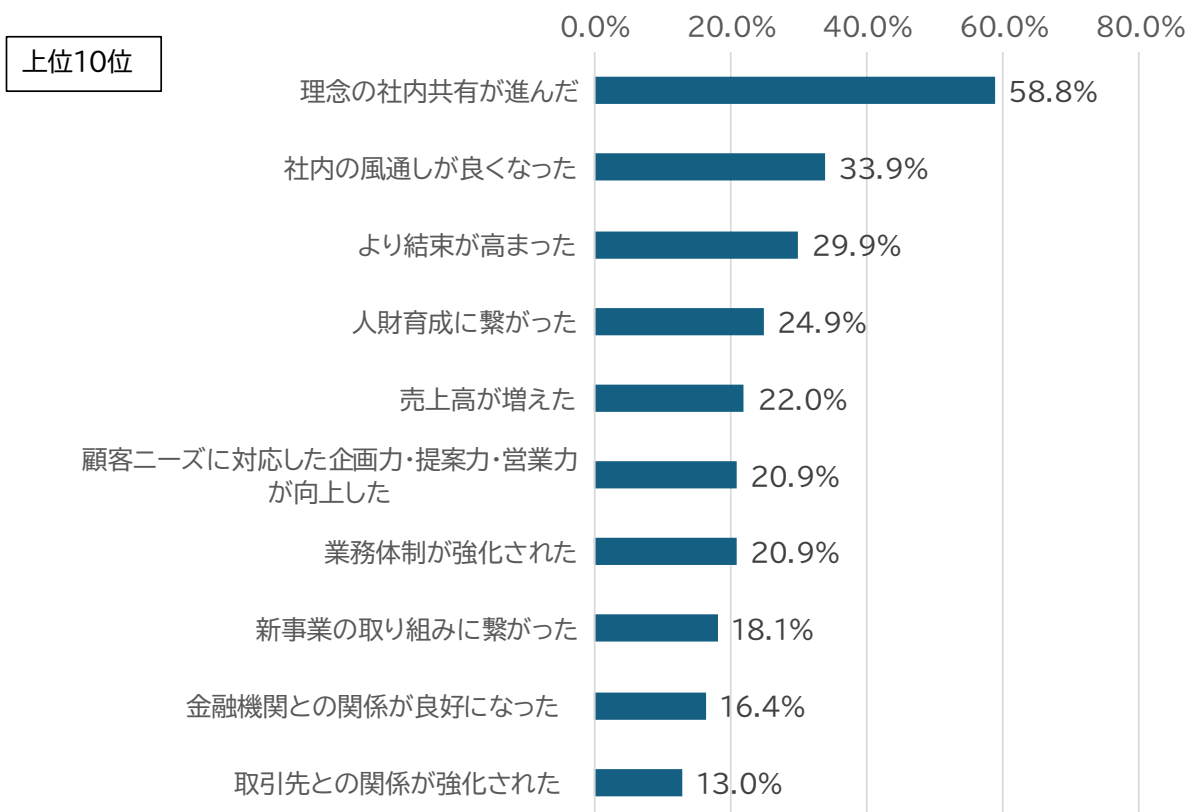
実践した先に対し、それが「どのように活かされているか」(図表4-4)を聞くと、最も多いのが「理念の社内共有が進んだ」が58.8%(前回54.0%)、次が「社内の風通しが良くなった」が33.9%(同35.0%)となり、前回と同様の結果になっている。

一方、「より結果が高まった」29.9%(同33.1%)、「人材育成に繋がった」24.9%(同28.2%)、「売上が増えた」22.0%(同28.2%)などは前回より減少している。

図表4-4

Q36実践された方にお聞きします。経営指針の実践が現在、どのように活かされているか該当するものを下記より全てお選びください。(複数回答可)

回答	合計	実践している方の中での割合
理念の社内共有が進んだ	104	58.8%
社内の風通しが良くなった	60	33.9%
より結束が高まった	53	29.9%
人財育成に繋がった	44	24.9%
売上高が増えた	39	22.0%
顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した	37	20.9%
業務体制が強化された	37	20.9%
新事業の取り組みに繋がった	32	18.1%
金融機関との関係が良好になった	29	16.4%
取引先との関係が強化された	23	13.0%
採算が向上した	19	10.7%
人材の採用が容易になった	19	10.7%
財務体質が強化された	15	8.5%
他の問題が浮き彫りになった	14	7.9%
協調せず退社する社員が出た	9	5.1%
期待していた効果は得られていない	9	5.1%
各制度・施策の利用が容易になった	2	1.1%
その他	3	1.7%
合計	548	



ここでは、経営指針書の作成・実践状況を業種別に見てみた(図表4-5)。

経営理念については、「農林水産業」、「製造業」、「流通・商業」、「サービス業」で「作成した」割合が高いが、「建設業」、「飲食業」は低い。

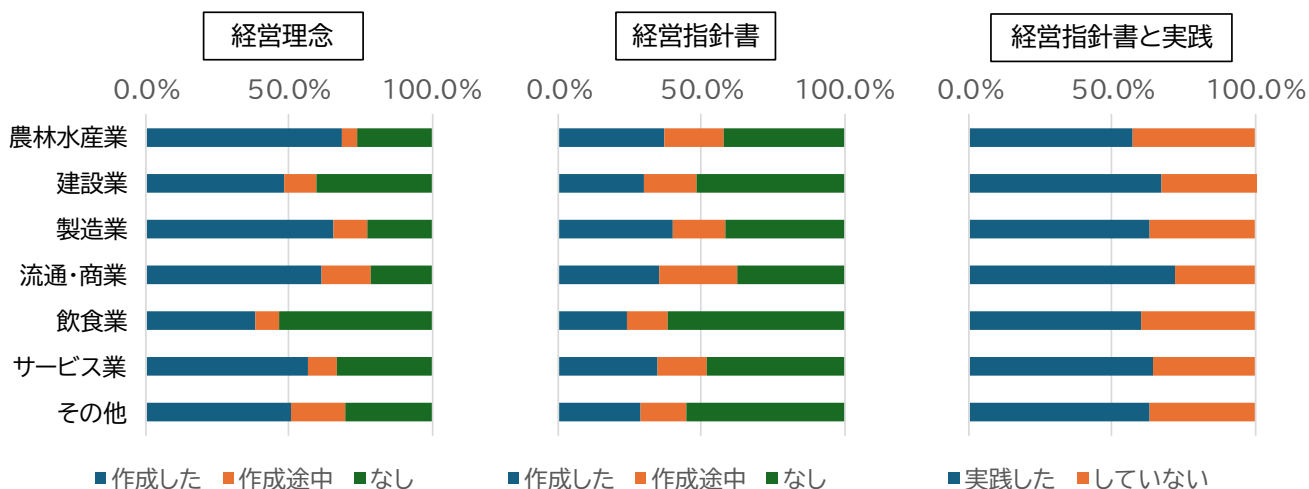
経営指針書については、経営理念より「作成した」割合が総じて低いが、「作成途中」も含めると、「農林水産業」、「製造業」、「流通・商業」、「サービス業」で5割を超えている。

経営指針書を作成している先で、「社員と共に実践した」割合は「流通・商業」で7割を超えている。その他の業種も6割前後の状況である。

図表4-5

業種別の作成・実践状況

業種	経営理念			経営指針書			経営指針書と実践	
	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし	実践した	していない
農林水産業	68.4%	5.3%	26.3%	36.8%	21.1%	42.1%	57.1%	42.9%
建設業	48.5%	11.0%	40.5%	30.1%	18.4%	51.5%	67.3%	42.7%
製造業	65.6%	11.5%	23.0%	40.0%	18.3%	41.7%	63.0%	37.0%
流通・商業	61.5%	17.2%	21.3%	35.2%	27.0%	37.7%	71.7%	28.3%
飲食業	37.9%	8.6%	53.4%	24.1%	13.8%	62.1%	60.0%	40.0%
サービス業	56.3%	10.1%	33.6%	34.6%	17.1%	48.3%	64.4%	35.6%
その他	50.8%	19.0%	30.2%	28.6%	15.9%	55.6%	63.2%	36.8%
総計	54.7%	12.0%	33.2%	32.9%	18.9%	48.1%	65.3%	34.7%



次に、経営指針書の作成・実践状況を社員数規模別に見た(図表4-6)。

経営理念については、規模が大きくなるにつれ「作成した」割合が高く、「1~4名」(45.1%)と「30名以上」(74.2%)の差は大きい。

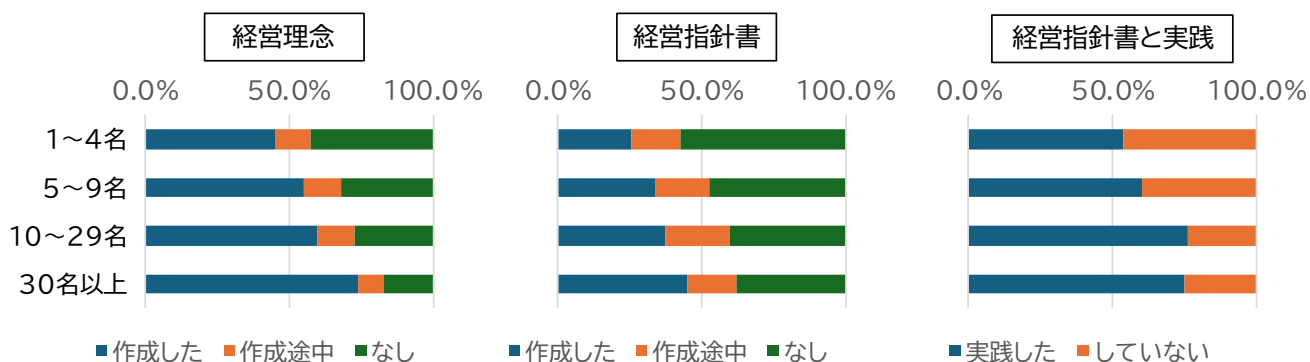
経営指針書については、経営理念より「作成した割合」が総じて低いが、経営理念と同様、規模が大きくなるにつれ「作成した」割合が高い。

経営指針書を作成している先で、「社員と共に実践した」のは、「10~29名」(76.6%)、「30名以上」(75.0%)の先で7割を超えている。

図表4-6

社員数規模別の作成・実践状況

社員数	経営理念			経営指針書			経営指針書と実践	
	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし	実践した	していない
1~4名	45.1%	12.1%	42.8%	25.8%	17.0%	57.2%	53.7%	46.3%
5~9名	55.1%	13.0%	31.9%	33.7%	19.0%	47.3%	60.6%	39.4%
10~29名	59.9%	12.8%	27.3%	37.4%	22.5%	40.1%	76.6%	23.4%
30名以上	74.2%	8.6%	17.2%	45.2%	17.2%	37.6%	75.0%	25.0%
総計	54.7%	12.0%	33.2%	32.9%	18.9%	48.1%	65.3%	34.7%



さらに、経営指針書の作成が実際の企業経営にどういった影響を与えているのかを、経常利益水準との関連で見た。

経営理念と経常利益水準(図表4-7-1)については、経営理念を「作成した」企業423社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が243社(作成した企業に占める割合57.4%)、「少し赤字」「赤字」の合計が104社(同24.6%)となっている。一方、「作成なし」の企業254社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が138社(作成なし企業に占める割合54.4%)、「少し赤字」「赤字」の合計が57社(同22.4%)となっている。

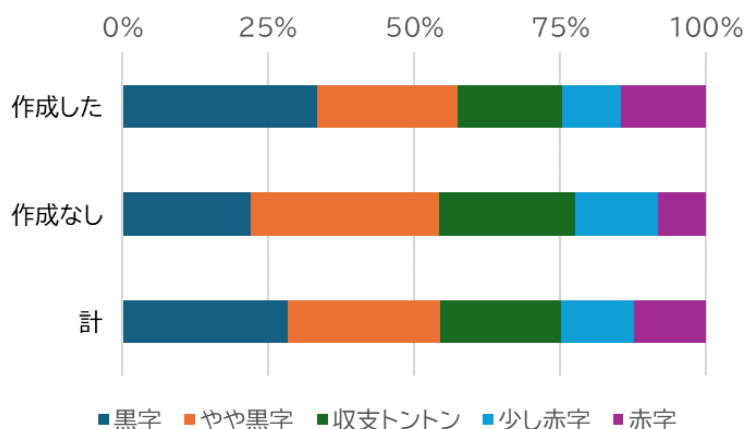
経営利益水準DI(「黒字」「やや黒字」割合-「少し赤字」「赤字」割合)は、経営理念を「作成した」企業が33、「作成なし」企業が32であり、「作成した」企業の方が良好な数値となっている。

図表4-7-1

経営理念と経常利益水準

経常利益水準	作成した(構成比)	作成なし(構成比)	計* (構成比)
黒字	141 (33.3%)	56 (22.0%)	218 (28.3%)
やや黒字	102 (24.1%)	82 (32.3%)	201 (26.1%)
収支トントン	76 (18.0%)	59 (23.2%)	159 (20.6%)
少し赤字	42 (9.9%)	36 (14.1%)	96 (12.5%)
赤字	62 (14.7%)	21 (8.3%)	96 (12.5%)
総計	423 (100.0%)	254 (100.0%)	770 (100.0%)
経営利益水準DI	33	32	29

*「作成途中」も含めた合計値



また、経営指針書と経常利益水準(図表4-7-2)を見ると、経営指針書を「作成した」企業254社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が149社(作成した企業に占める割合58.7%)、「少し赤字」「赤字」の合計が62社(同24.5%)である。一方、「作成なし」企業369社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が197社(作成なし企業に占める割合53.4%)、「少し赤字」「赤字」の合計が80社(同21.6%)となっている。

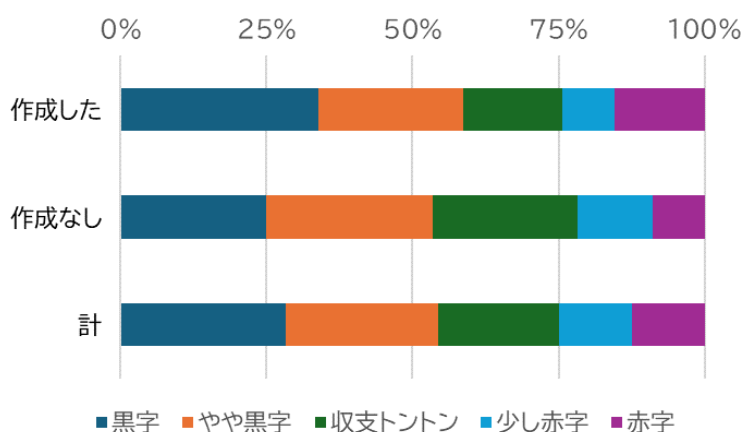
経常利益水準DI(「黒字」「やや黒字」割合-「少し赤字」「赤字」割合)は、「作成した」企業が34、「作成なし」企業が32であり、これも「作成した」企業の方が良好な数値となっている。このように、経営理念や経営指針書の作成が中小企業経営にとって重要な役割を果たしていることが確認できる。

図表4-7-2

経営指針書と経常利益水準

経常利益水準	作成した(構成比)	作成なし(構成比)	計*(構成比)
黒字	86 (33.9%)	92 (24.9%)	218 (28.3%)
やや黒字	63 (24.8%)	105 (28.5%)	201 (26.1%)
収支トントン	43 (16.9%)	92 (24.9%)	159 (20.7%)
少し赤字	23 (9.1%)	47 (12.7%)	96 (12.5%)
赤字	39 (15.4%)	33 (8.9%)	95 (12.4%)
総計	254 (100.0%)	369 (100.0%)	769 (100.0%)
経常利益水準DI	34	32	30

*「作成途中」も含めた合計値



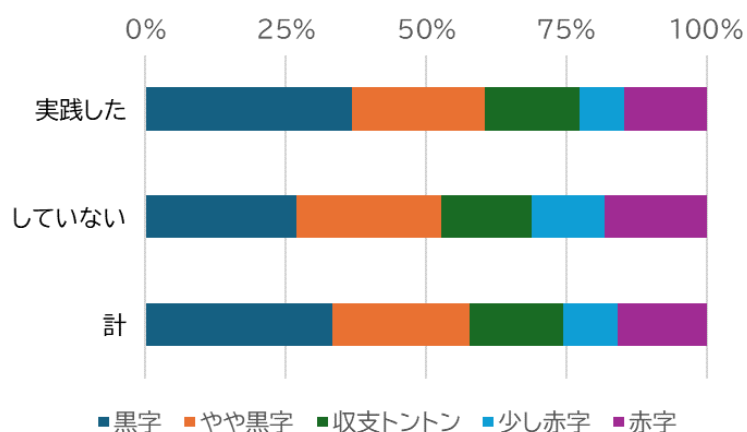
さらに、経営指針書を作成した企業の実践状況(図表 4-7-3)について見ると、「社員と共に実践した」企業 177 社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が 107 社(実践した企業に占める割合 60.4%)、「少し赤字」「赤字」の合計が 40 社(同 22.6%)である。一方、「していない」企業 93 社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が 49 社(していない企業に占める割合(52.7%)、「少し赤字」「赤字」の合計が 29 社(同 31.2%)となっている。

経営利益水準 DI(「黒字」「やや黒字」割合－「少し赤字」「赤字」割合)は、「実践した」企業 38 に対して「していない」企業 22 と両者の差が一段と拡大し、「実践した」企業の方がより良好な数値となっている。経営指針書を実践していくことの重要性が示唆されている。

図表4-7-3

経営指針書の実践と経常利益水準

経常利益水準	実践した(構成比)	していない(構成比)	計 (構成比)
黒字	65 (36.7%)	25 (26.9%)	90 (33.3%)
やや黒字	42 (23.7%)	24 (25.8%)	66 (24.4%)
収支トントン	30 (16.9%)	15 (16.1%)	45 (16.7%)
少し赤字	14 (7.9%)	12 (12.9%)	26 (9.6%)
赤字	26 (14.7%)	17 (18.3%)	43 (15.9%)
総計	177 (100.0%)	93 (100.0%)	270 (100.0%)
経営利益水準DI	38	22	32



5 記述回答(経営上の努力、行政・金融機関への要望)

最後に、「経営上の努力」、「行政・金融機関への要望」、「香川同友会への要望」に関する記述回答を見る。ここでは、同友会への要望を除く、「経営上の努力」、「行政・金融機関への要望」について、特徴のある回答を幾つか取り上げておきたい。

(1) 経営上の努力

315件の記述回答があった。会員企業は、原材料・エネルギー価格等の高止まりや、人手不足等を背景とした人件費の増加など種々のコストアップに直面している。また、人材確保が一段と困難化しているほか、他社との競合関係もより激化している。このため、各企業はコストの販売価格への転嫁やデジタル化による業務の効率化など収益力の強化や、人材の確保・育成、新規事業・新製品開発などに努力している。

① 販売価格転嫁等への対応、収益力強化

- ・ 原材料費、労務費の販売価格への転嫁で利益を確保することに継続的に取り組む
- ・ 売上拡大と事業の安定化に関する事に一番努力している。具体的には、主サービスの質の向上により自社の認知度拡大や単価向上につなげ、売上を拡大する
- ・ 価格転嫁・実行できたが十分ではない。自社ブランドの推進・少しずつ売上比率が上昇中
- ・ 安定的な受注量の確保と利益向上を目指すために、受注前の調査に力を入れる
- ・ 既存顧客との状況の擦り合わせ。加工賃単価の値上げ交渉。粗利率の高い下請け加工の拡大。利益率の高い自社企画商品の開発
- ・ 県外の取引先を強化する。経費の見直しと削減。値上げ交渉
- ・ 目標適正ロットで、顧客の年間購入額の向上と、社員一人当たりの年間粗利額の向上
- ・ まずは自社を一般顧客に知ってもらう為にSNS広告の実施や、新規取引先の確保・
- ・ 需要が減少している個人から企業やネット販売での売上拡大
- ・ 広報、広告を課題としSNS(インスタグラム)を中心としたウェブ広告を複数種類作成中
- ・ ネット戦略(顧客開拓または維持のため)
- ・ 作業の効率化(従業員技術向上)及び市場開拓
- ・ デジタル化を推進することで業務を合理化する
- ・ デジタル化(AIを活用した業務の効率化)
- ・ 売り上げが減少も固定費等を削減し利益を確保している
- ・ 未利用の不動産、資材、機械の整理(売却)を行い、固定費の縮減に取り組んでいる

② 人材確保や新人事制度

- ・ ハローワークでの採用活動
- ・ SNSなどの外部発信により、雇用、新規獲得
- ・ 外国人雇用
- ・ アルバイトから正社員にするための面談
- ・ 人事制度の整備、福利厚生の実施など
- ・ 賃金制度と業績評価制度の構築と導入
- ・ 人件費、評価方法の見直し
- ・ 具体的な外部協力者や雇用に対する準備。特に雇用に関しては就業規則の検討
- ・ 社員の待遇の改善(給料、賞与のUPや休日の隔週2日制)
- ・ 人財投資を行い経営者と社員が共に成長する事。社外講師を招いて共に在り方を学んでいる
- ・ 内部戦力充実のための研修時間の確保社員幸福度+事務所成長のための研究
- ・ 多様な働き方ができる職場をさらに進めていきたい

- ・ Diversity & Equity Inclusion , ウェルビーイング の実践
- ・ スタッフのモチベーションなどの管理やお客様の声などを聞く事
- ・ 会社の平均年齢がずっと上昇している。これを改善課題においています
- ・ 従業員の世代交代をスムーズに行うべく、採用活動と従業員の育成、ITツールの導入
- ・ 人材不足と技術者不足で急な業務の対応できるだけの人員的余裕がない。
自社で技術者を育成しながら下請けさんを探している
- ・ 若手社員への技術伝承、社員の若返り、新規事業の拡大
- ・ 社員のスキルアップへの投資

③ 新規事業・新製品開発など

- ・ 定期的に市場調査を行い、事業に取り入れる
- ・ 競合他社とバッティングしない商品の導入
- ・ 今までの既成概念に捉われずに新しい業界(食品)へも進出してゆきたい
- ・ 隣接異業種への取り組み
- ・ 新事業や新しいビジネスモデル構築への参画
- ・ EC直販の強化、経営指針戦略の見直し、実践している

④ 事業承継、その他

- ・ 事業承継にあたって各部署の世代交代と新しい部署の確立
- ・ 収益力の改善 M&Aを目指せるビジネスモデル化 もしくは後継者育成
- ・ 今年になって、銀行に経営者の個人保証を外してもらえた
- ・ 市場の縮小が止まらない。そのような中で、新しい仕事づくりのために設備投資をおこなった

(2) 行政・金融機関への要望

123件の記述回答があった。行政に対しては、地域課題の解決に向けた連携の強化や、補助金・助成金など中小企業支援策の継続、事務手続きのデジタル化・簡素化などを求める意見が多かった。また、金融機関に対しては、事業性評価やコロナ融資の返済における柔軟な対応、新規事業等への融資対応、資金繰り支援や伴走型の営業支援などを求める声が多い。

① 行政への要望など

- ・ 民間協業の事業を少しずつ増やして、地域を活性化する手法を共に考える機会を定期的で開催する
- ・ 行政とは現場レベルでの定期的な意見交換が実施されることを望みます。
そこで地域課題の解決を具体的に実行したい
- ・ 大手企業の本社がある首都圏や大阪などへのアクセス上の弱みがあるので、その弱みを解消できるような展示会や商談会への支援策などをもっと充実させてほしい
- ・ 外国人の為の政策を充実させたい
- ・ 行政は、話は聞いてくれるものこちら側の要望は通して貰えない。
どんなに状況を説明してもマニュアル的な回答しかして貰えない
- ・ 地方公共団体の発注件数を増やして、地域に根付く企業に目を向けてほしい
- ・ 入札制度を価格重視から内容重視にしてほしい
- ・ 原材料費を下げるための補助金より、価格転嫁を進める施策をお願いしたい
- ・ 下請け企業が適正な金額で取引ができるような施策を進めてほしい
- ・ 最低賃金のアップと中小市場の動向が乖離していると思う(上げるペースが早く、金額が大きすぎる)
- ・ 早急な最低賃金の上昇をやめてほしい。先方への価格改定が短期間につぎつぎとできないため
- ・ 補助金制度の基準が厳しいのでもう少し申請内容の簡素化と基準を下げて頂きたい

- ・ 申請手続きに手がかかりすぎると思います。もっと取り組みや仕組みを簡略化する
- ・ もっと利用しやすい補助金、助成金をお願いしたい。複雑なものが多い
- ・ オンライン申請の手続きを増やしてほしい

② 金融機関の対応

- ・ 金融庁から指導されている「定性評価」と「定量評価」を50%で、というものに対して、全く「その気」無しの感あり、です。90%は「定量評価(決算書)」しかしていないのが実情
- ・ 借入れの際、経営者保証が依然として外せない状況が続いているので、早く外せるようにしてほしい
- ・ コロナ借入の返済負担軽減策は、必須で必要だと思います。業種によっては、企業規模に比して莫大な借入金を、かなり短期間で返済する必要があり、ギブアップが続出すると考えます
- ・ コロナ禍で行った融資の回収も大切ですが、事業成長に関する投資にはもっと積極的になって欲しい
- ・ 新規取組事業に関して、資金調達が必要になってきており、コロナ融資の影響で新規の調達が難しい状況である。新規事業の有効性が見えるのであれば、柔軟な資金援助を期待します
- ・ 新規事業の借入がしやすくなってほしい
- ・ 少しずつ借入金利があがってきている。借入の際には、これまでかかっていた手数料をとられるようになった。やたら手数料をとるのはどうかと思う
- ・ 中長期的視点で中小企業を支援してもらいたい。自分の収益につながる商品を買らないで欲しい。財務資金繰りが圧迫されている企業が多く見受けられる
- ・ 分かりやすい制度や資金繰りの評価を求めます
- ・ お金を借りて返済するだけでなく、もっと売上につながる情報を教えて欲しい
- ・ 商談会や今後の見通しなど、いろんな情報などが欲しい
- ・ 金融機関はBCP対策における個社との連携(非常時の融資制度の確立)などを活発に行ってほしい

一般社団法人香川県中小企業家同友会
2024年度景気動向状況調査へのご回答のお願い

平素は同友会活動へのご理解とご協力をいただき、誠にありがとうございます。

改めて申し上げるまでもなく、この景気動向状況調査(景況調査)は、会員の皆様の景況感や事業の現状をお聞きする事を通じて、自社の現況を振り返っていただく機会として活用いただくのと同時に、皆様の現況を集計・蓄積・分析し、その結果を皆様に還元させていただき、企業経営の資料として活用いただく事はもちろん、香川県を始めとする県内各自治体や報道機関、包括提携を結んだ各金融機関等への公開を通じて、同友会三つの目的の一つである「よい経営環境をつくろう」の実現の為の重要な資料とさせていただいております。

昨今、仕入れ価格の高騰、人件費の上昇、社員の採用難、民間需要の停滞、同業間の競争激化、熟練技術者の確保難や円安による影響等、我々中小企業経営者にとって厳しい経営環境となってきました。我々の声を行政や金融機関へ直接発信しましょう。

昨年度を上回る60%以上回答数(目標900件)をもって行政・金融機関等にも、より積極的な報告・提言をしていきたいと思っております。ご多忙とは存じますが趣旨をご理解いただき、ご回答をお願い致します。

昨年度から結果の分析は高松大学の蓮井教授にお願いしております。地元の大学で分析できる事で、調査結果を会員の皆様方に対してもより身近でそして迅速にフィードバックができると思っております。ご協力の程何卒宜しくお願い申し上げます。

1. 調査は、2024年3月末時点でのものとなります。この調査において前期とは直近の決算期、今期とは現在進行中の会計年度までの事としてご回答ください。
2. 調査期間は、2024年6月1日～2024年7月31日までとします。1社で複数名の会員がおられる場合でも、全員が回答していただいても構いません。それぞれのお立場から感じる景況感は違うと思いますので、参考にさせていただきたいと考えております。
3. FAXでの紙回答も可能ですが、第7次ビジョンの目標でもあります、e-doyu普及率70%や、集計の迅速化にも繋がりますので、是非e-doyuでのご回答をお願いします。

会員の皆様におかれましては、ご多忙の中、誠に恐縮ですが、趣旨をご理解いただき、期限内にご回答いただきますよう宜しくお願いいたします。



PC版

モバイル版

e-doyuで回答頂ける方はe-doyu内NEWアンケートからか、左記QRコードを読み取って、ご回答ください。

第49期 政策委員会

委員長 川原 哲也

担当副委員長 松本 好隆

第49期 広報・情報化委員会

委員長 佃 俊一郎

< 調査票 >

支部	同友会歴	1. 1年未満	2. 1～3年	3. 4～7年	4. 8～15年	5. 16年以上												
本社所在地	東かがわ市	さぬき市	高松市	坂出市	丸亀市	善通寺市	三豊市	観音寺市	三木町	綾川町	宇多津町	琴平町	多度津町	まんのう町	土庄町	小豆島町	直島町	県外
役員を含む社員数は何名ですか。 (派遣・契約社員ならびに臨時・パート・アルバイト数を含む。)	1. 1名	2. 2～4名	3. 5～9名	4. 10～19名	5. 20～29名	6. 30～49名	7. 50～99名	8. 100名～										
業種(主要な業務をお選びください。)	1. 農林水産業	2. 鉱業	3. 建設業	4. 製造業	5. 運輸・通信業	6. 卸売・小売業	7. 飲食業	8. 金融・保険業	9. 不動産業	10. サービス業	11. その他()							

創業何年になりますか？	1. 1年未満 2. 1年～5年 3. 6年～10年 4. 11年～20年 5. 21年～50年 6. 51年以上
-------------	--

1.売上および経常利益について・・・貴社の前期売上ならびに経常利益についてお聞かせください。

	前々期と比べて	今期の見通し
① 売上高	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
② 経常利益	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

前期増加



前期減少



③ 経常利益が増加した理由 <複数回答可>	④ 経常利益が減少した理由 <複数回答可>
1. 売上数量・顧客の増加 2. 売上単価・客単価の上昇 3. 人件費の低下 4. 原材料費・商品仕入額の低下 5. 外注費の減少 6. 金利負担の減少 7. 本業以外の部門の収益好転 8. その他〔 〕	1. 売上数量・顧客の減少 2. 売上単価・客単価の低下 3. 人件費の増加 4. 原材料費・商品仕入額の増加 5. 外注費の増加 6. 金利負担の増加 7. 本業以外の部門の収益悪化 8. その他〔 〕

⑤ 前期の経常利益の水準は？	1. 黒字 2. やや黒字 3. 収支トントン 4. 少し赤字 5. 赤字
⑥ 売上や経常利益は、定期的 に確認していますか？	1. 毎月確認している 2. 四半期毎に確認している 3. 半期毎に確認している 4. 決算期だけ確認している 5. 税理士・会計士に任せている 6. 見ていない

2.期間の業況判断について・・・貴社の業況をお聞きます。

① 前期の業況は、前々期と比べてどうでしたか？	1. 好転 2. やや好転 3. そこそこ 4. やや悪い 5. 悪い
② 今期の業況見通しは、前期と比べてどうでしたか？	1. 好転 2. やや好転 3. そこそこ 4. やや悪い 5. 悪い

3.社員数・給与水準について・・・前々期と比べた前期の社員数・給与水準についてお聞かせ下さい。

① 社員（契約・派遣社員を含む）数は？	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
② 現在の人材の過不足は？	1. 過剰 2. やや過剰 3. 適正 4. やや不足 5. 不足

人材が過剰・やや過剰を選択した方



人材が不足・やや不足を選択した方



③ 過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？	④ 不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？
1. 正規社員が過剰 2. 臨時社員が過剰 3. 正規・臨時社員とも過剰 4. その他〔 〕	1. 正規社員が不足 2. 臨時社員が不足 3. 正規・臨時社員とも不足 4. その他〔 〕

⑤ 前々期と比べて社員の給与水準は？	1. 引き上げた 2. 変わらない 3. 引き下げた
⑥ 引き上げた方にお聞きます。 引き上げた最大の理由は？	1. 業績が良くなった 2. 社員の雇用継続のため 3. 時代の流れだから 4. その他〔 〕

4.金融機関からの借り入れ状況について・・・貴社の金融状況についてお聞きます。

① 資金繰りの状況は？	1. 余裕あり 2. やや余裕あり 3. 順調 4. やや窮屈 5. 窮屈
② 短期資金（運転資金）の借入金がありますか？	1. 有り 2. なし
③ 長期資金（設備資金）の借入金がありますか？	1. 有り 2. なし
④ 借入金の増減はありますか？	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 借入金なし
⑤ 借入難度は？	1. 困難 2. 不変 3. 容易 4. 借入金なし

5.設備投資について・・・貴社の設備投資についてお聞きます。

① 前期は設備投資を実施しましたか？	1. 実施した 2. 実施していない
② 設備投資実施の目的をお聞かせください。	1. 能力増強 2. 新製品・製品高度化 3. 合理化・省力化 4. 研究開発 5. 維持補修 6. その他〔 〕
③ 今期は設備投資を予定していますか？	1. 予定あり 2. 予定なし
④ 設備投資予定の目的をお聞かせください。	1. 能力増強 2. 新製品・製品高度化 3. 合理化・省力化 4. 研究開発 5. 維持補修 6. その他〔 〕

6.経営上の問題について・・・貴社の現在の経営上の問題点で深刻なものを、下記より上位3つまでお選びください。

1. 大企業進出による競争の激化 2. 新規参入者の増加 3. 同業者相互の価格競争の激化 4. 官公需要の停滞 5. 民間需要の停滞 6. 法規制による事業活動の制限 7. 取引先の減少 8. 仕入単価の上昇 9. 人件費の増加 10. 管理費等間接経費の増加 11. 金利負担の増加 12. 事業資金の借入難 13. 社員の不足 14. 熟練技術者の確保難 15. 下請業者の確保難 16. 販売先からの値下げ要請 17. 輸出困難 18. 輸入品による圧迫 19. 税(社会保険料を含む)負担の増加 20. 仕入先からの値上げ要請 21. 事業承継 22. その他〔 〕
--

7.経営指針書の成文化・実践について・・・経営指針の成文化・実践についてお聞きます。

① 経営理念はありますか？	1.作成した 2.作成途中 3.なし
② 経営指針書(経営理念・10年ビジョン・経営方針・経営計画が一体となったもの)はありますか？	1.作成した 2.作成途中 3.なし

経営指針書を作成した方



経営指針書を作成していない方 8.へ

③ 経営指針書を社員と共に実践していますか？	1.実践している 2.実践していない
------------------------	--------------------

経営指針書を実践している方



経営指針書を実践していない方 8.へ

④ 経営指針の実践が現在、どのように活かされているか該当するものを下記より全てお選びください。 <複数回答可>
1.理念の社内共有が進んだ 2.社内の風通しが良くなった 3.より結束が高まった 4.協調せず退社する社員が出た 5.売上高が増えた 6.採算が向上した 7.顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した 8.業務体制が強化された 9.取引先との関係が強化された 10.新事業の取り組みに繋がった 11.財務体質が強化された 12.人材の採用が容易になった 13.人財育成に繋がった 14.金融機関との関係が良好になった 15.各制度・施策の利用が容易になった 16.期待していた効果は得られていない 17.他の問題が浮き彫りになった 18.その他〔 〕

8.現在取り組んでいる、もしくは今後取り組もうとしている経営上の努力について、その内容や状況を教えて下さい。

[]

9.行政や金融機関等に対する意見や要望がありましたらお聞かせください。

[]

10.香川同友会への意見・要望等ありましたらお聞かせください。

[]

11. 最後にお聞きます。今現在のあなたの業種の景況感はどうですか？

1.良いと感じる	2.悪いと感じる	3.どちらでもない
----------	----------	-----------

ご協力ありがとうございました。