

2025 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

2025 年度 景気動向状況調査

はじめに

本調査は、一般社団法人香川県中小企業家同友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2025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2024年度、今期とは2025年度を指す。

今回の回答数は、897件で前回調査(773件)と比べ16.0%増加し、過去最多となった。回答率も56.7%(同49.7%)と調査開始以来初めて5割を上回り、過去最高となった。

分析は、蓮井明博教授(高松大学経営学部)が担当した。前回との比較を中心とし、かつ、DI(ディフュージョン・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」(14.2%)、「やや好転」(23.7%)、「そこそこ」(37.3%)、「やや悪い」(15.3%)、「悪い」(9.1%)となっている。

この場合、業況DIは、「好転」「やや好転」割合(37.9%)—「やや悪い」「悪い」割合(24.4%)で計算した「13.5%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「14」と表記している。

調査結果の概要

1. 前期(2024年度)の業況DI、売上DI、経常利益DI、経常利益水準DIは、前々期と比べすべて改善し、特に売上DIの改善幅が大きかった。売上数量の増加に加え、コスト上昇分の販売価格への転嫁が相応に進捗したこと等が背景にある。

今期(2025年度)は、前期の実績と比較して経常利益DIが若干改善する見通しであるが、業況DI、売上DIともに悪化方向にある。「トランプ関税」問題や世界の景気情勢、国内物価や人件費の上昇等を背景に、企業の先行き見通しがやや慎重になっていると思われる。

2. 社員数DIは、前々期に比べ「増加」超が幾分拡大している。人手不足感が引き続き強い中で、企業が人材確保に懸命に取り組んでいる様子が窺われる。

この間、給与水準DIは「引き上げた」超の水準が引き続き高い。業績改善に伴う賃上げのほか、人材確保のための「防衛的な賃上げ」の要素も引き続き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、今後の金融市場や金利の動向にも留意が必要である。

4. 今回調査では、時事問題の質問も行われており、「トランプ関税の影響」については、影響がないとする先が多い。もっとも、「わからない」が半数を占めており、また、当該関税措置がグローバルなサプライチェーンや世界景気にどう影響していくのか不透明な部分も多い。今後の動向を注視していく必要があると思われる。

次に、「最低賃金1,500円は可能ですか？」については、「不可能」37.3%、「可能」25.7%であり、不可能とする先が多い。

5. 経営上の問題点は、「仕入単価の上昇」、「社員の不足」が引き続き多いが、「人件費の増加」が大きく増加し、「同業者相互の価格競争の激化」を上回った。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。

6. 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「実践している」企業と「していない」企業とでは、その差が一段と拡大(「実践している」企業の方がより良好)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。

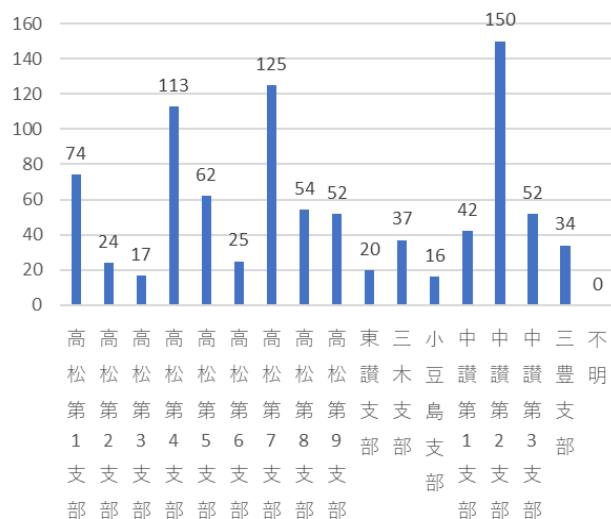
1 回答企業の特徴

今回の回答件数は897件(前回773件)と過去最多、回答率も56.7%(同49.7%)と過去最高を記録した。所属支部、本社所在地は、図表1-1、図表1-2のとおり。高松9支部合計で60.9%(同60.7%)、高松市に本社がある割合も54.0%(同54.6%)となっている。

図表1-1

Q1所属支部を選択ください。

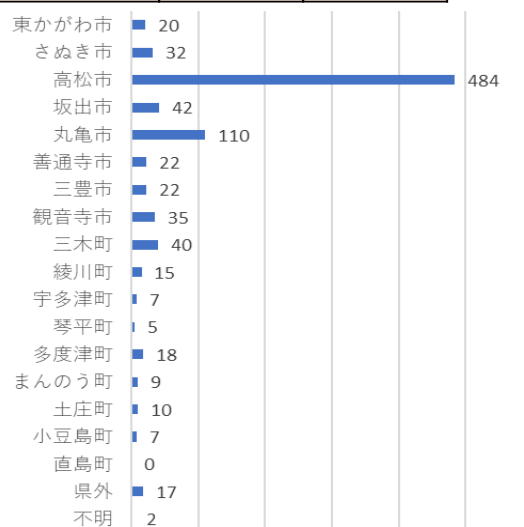
回答	合計	割合
高松第1支部	74	8.2%
高松第2支部	24	2.7%
高松第3支部	17	1.9%
高松第4支部	113	12.6%
高松第5支部	62	6.9%
高松第6支部	25	2.8%
高松第7支部	125	13.9%
高松第8支部	54	6.0%
高松第9支部	52	5.8%
東讃支部	20	2.2%
三木支部	37	4.1%
小豆島支部	16	1.8%
中讃第1支部	42	4.7%
中讃第2支部	150	16.7%
中讃第3支部	52	5.8%
三豊支部	34	3.8%
不明	0	0.0%
合計	897	100.0%



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	20	2.2%
さぬき市	32	3.6%
高松市	484	54.0%
坂出市	42	4.7%
丸亀市	110	12.3%
善通寺市	22	2.5%
三豊市	22	2.5%
観音寺市	35	3.9%
三木町	40	4.5%
綾川町	15	1.7%
宇多津町	7	0.8%
琴平町	5	0.6%
多度津町	18	2.0%
まんのう町	9	1.0%
土庄町	10	1.1%
小豆島町	7	0.8%
直島町	0	0.0%
県外	17	1.9%
不明	2	0.2%
合計	897	100.0%



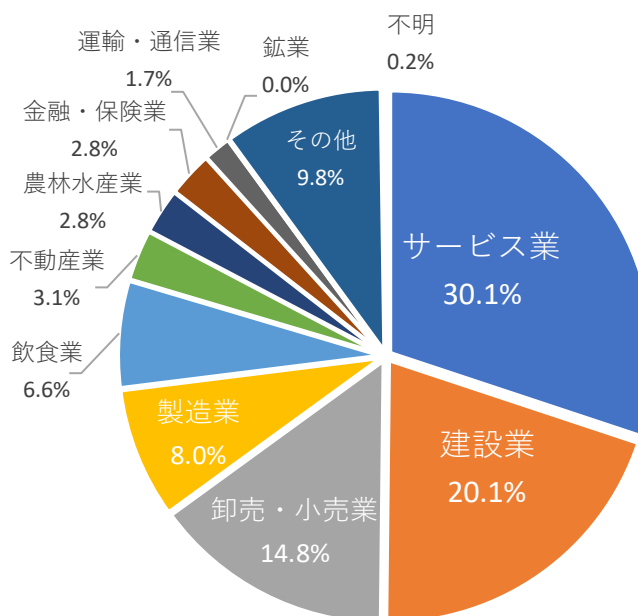
業種別の構成比(図表1-3)は、「サービス業」(30.1%、前回31.0%)、「建設業」(20.1%、同21.1%)、「卸売・小売業」(14.8%、同13.8%)の3業種が10%を超えている。

前回に比べて「卸売・小売業」が増加した一方、「建設業」や「飲食業」(6.6%、同7.5%)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	270	30.1%
建設業	180	20.1%
卸売・小売業	133	14.8%
製造業	72	8.0%
飲食業	59	6.6%
不動産業	28	3.1%
農林水産業	25	2.8%
金融・保険業	25	2.8%
運輸・通信業	15	1.7%
鉱業	0	0.0%
その他	88	9.8%
不明	2	0.2%
合計	897	100.0%



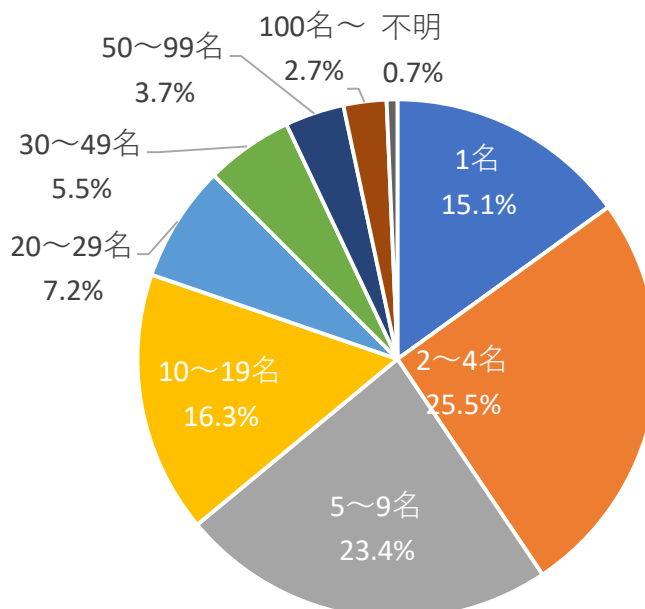
役員を含む社員数の構成比(図表1-4)は、「5～9名」が23.4%(前回23.9%)、「10～29名」が23.5%(同24.2%)、「30名以上」が11.8%(同12.0%)と概ね前回同様の比率となった。

こうした中で、「1～4名」が40.6%(同39.5%)と若干増加している。

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	135	15.1%
2～4名	229	25.5%
5～9名	210	23.4%
10～19名	146	16.3%
20～29名	65	7.2%
30～49名	49	5.5%
50～99名	33	3.7%
100名～	24	2.7%
不明	6	0.7%
合計	897	100.0%



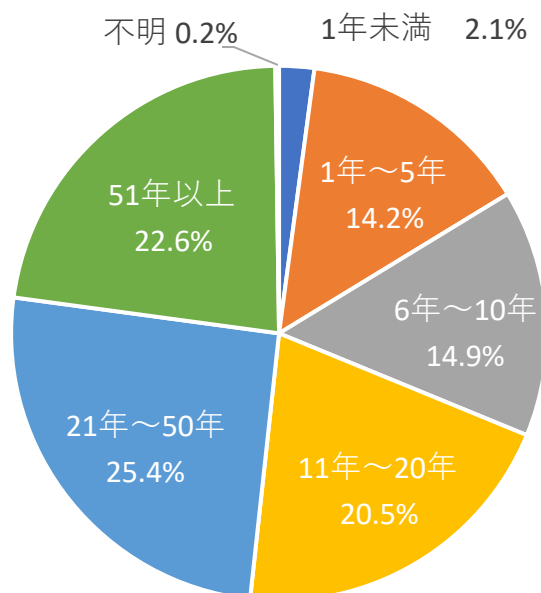
創業からの年数の構成比(図表1-5)は、比較的年数の長い「51年以上」が22.6%(前回20.4%)と増加、一方で年数の短い「1年～5年」も14.2%(同11.9%)と増加しており、やや2極化の傾向も窺われる。

この間、「6年～10年」が14.9%(同16.9%)、「21年～50年」が25.4%(同27.3%)と減少している。

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	19	2.1%
1年～5年	127	14.2%
6年～10年	134	14.9%
11年～20年	184	20.5%
21年～50年	228	25.4%
51年以上	203	22.6%
不明	2	0.2%
合計	897	100.0%

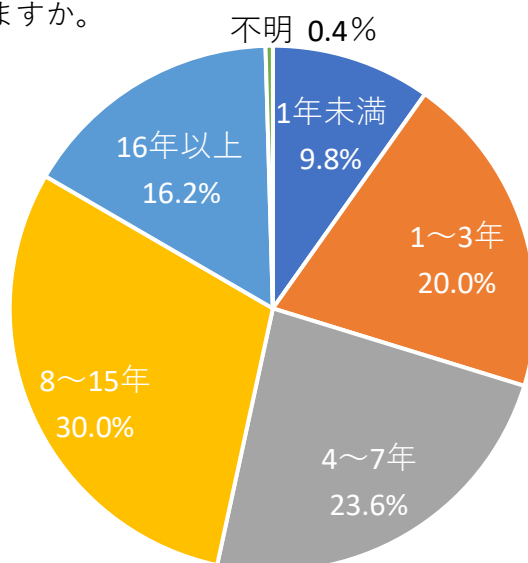


同友会会員年数の構成比(図表1-6)は、比較的年数の長い「16年以上」が16.2%(前回14.9%)と増加した一方、「8～15年」は30.0%(同30.7%)と若干減少している。その他の年数区分は概ね前回と同様である。

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	88	9.8%
1～3年	179	20.0%
4～7年	212	23.6%
8～15年	269	30.0%
16年以上	145	16.2%
不明	4	0.4%
合計	897	100.0%



このように、今回は、「創業からの年数」や「同友会会員年数」の比較的長い企業の構成比が増加している点がやや目立つ。

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2024年度、「今期」は2025年度を指す。

(1) 前期の業況と経営動向

前期(2024年度)の業況(図表2-1)(前々期と比較)は、「好転」が14.2%(前回14.5%)、「やや好転」が23.7%(同22.5%)となった。一方、「やや悪い」が15.3%(同18.6%)、「悪い」が9.1%(同7.2%)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(2023年度)の11→今回(2024年度)は14へと改善した。

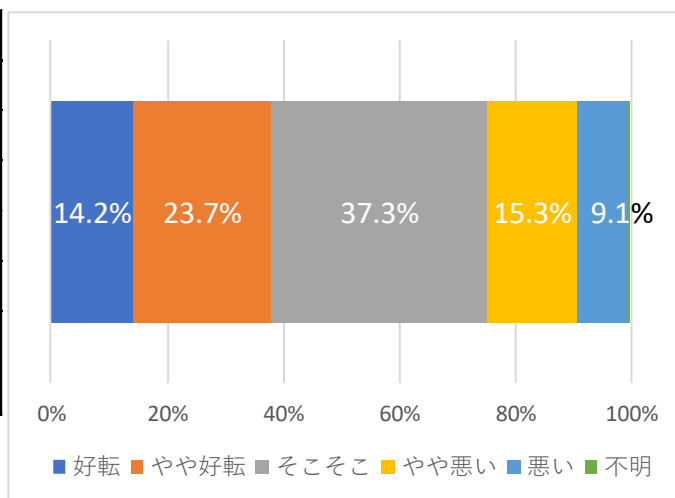
2023年度はコロナ禍後の価格競争の激化や売上の伸び悩み、人件費の上昇など、収益環境の厳しさが影響していたが、2024年度はコスト上昇分をある程度価格に転嫁できたことなどが背景にある。

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と同水準まで回復した。

図表2-1

Q15貴社の業況をお聞きます。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	127	14.2%
やや好転	213	23.7%
そこそこ	335	37.3%
やや悪い	137	15.3%
悪い	82	9.1%
不明	3	0.3%
合計	897	100.0%



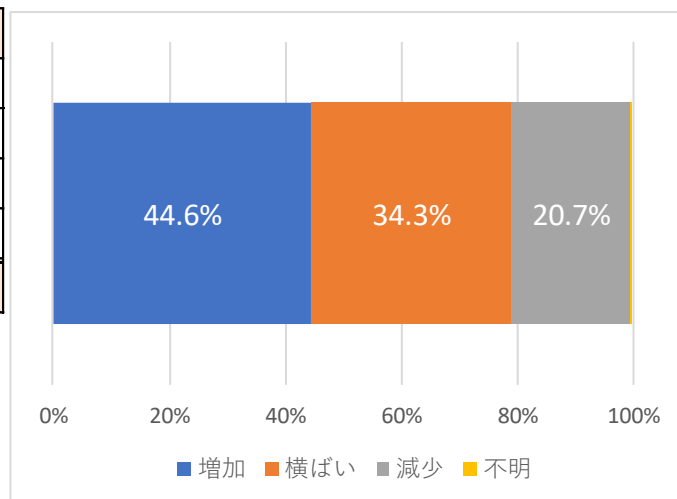
前期の売上高(図表2—2)(前々期と比較)は、売上数量の増加に加え、コスト上昇分の販売価格への転嫁が幾分進捗したことなどから、「増加」が44.6%(前回41.0%)と大きく上昇した。また、「減少」も20.7%(同22.4%)と低下した。

このため、売上 DI(「増加」割合―「減少」割合)は、前回(2023年度)19→今回(2024年度)24へと大きく上昇した。

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	400	44.6%
横ばい	308	34.3%
減少	186	20.7%
不明	3	0.3%
合計	897	100.0%



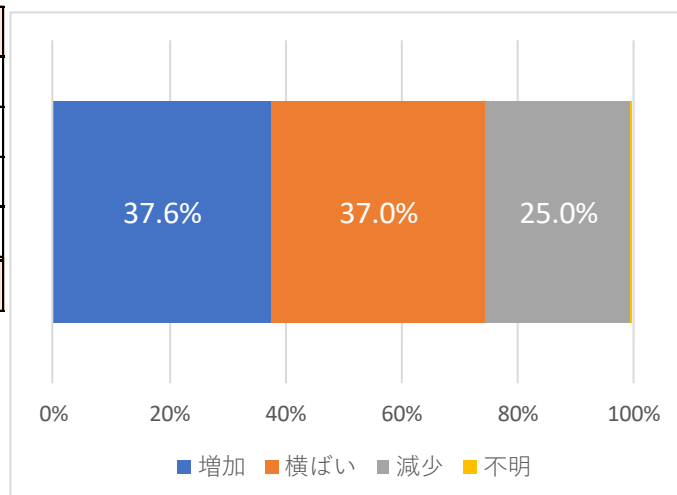
前期の経常利益(図表2—3)(前々期と比較)は、「増加」が37.6%(前回35.7%)と上昇した。一方、「減少」も25.0%(同23.5%)と上昇しており、一部の先では、売上増加が必ずしも利益の増加に繋がっていない実態が窺われる。

経常利益 DI(「増加」割合―「減少」割合)は、前回(2023年度)12→今回(2024年度)13へと若干改善した。

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	337	37.6%
横ばい	332	37.0%
減少	224	25.0%
不明	4	0.4%
合計	897	100.0%

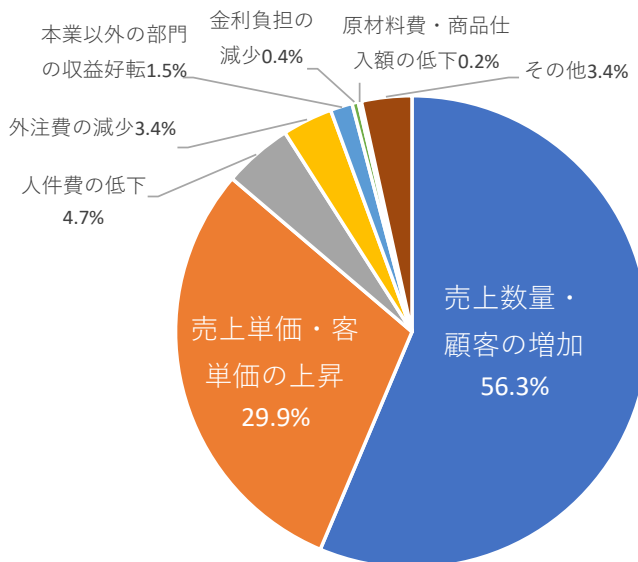


経常利益が増加した先における増加理由(図表2—4)としては、引き続き、「売上数量・顧客の増加」56.3%(前回50.4%)、「売上単価・客単価の上昇」29.9%(同27.1%)が多く、比率も前回より上昇している。売上数量・顧客の回復に加え、コスト上昇分の販売価格への転嫁も幾分進捗しているように窺える。

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	262	56.3%
売上単価・客単価の上昇	139	29.9%
人件費の低下	22	4.7%
外注費の減少	16	3.4%
本業以外の部門の収益好転	7	1.5%
金利負担の減少	2	0.4%
原材料費・商品仕入額の低下	1	0.2%
その他	16	3.4%
合計	465	100.0%



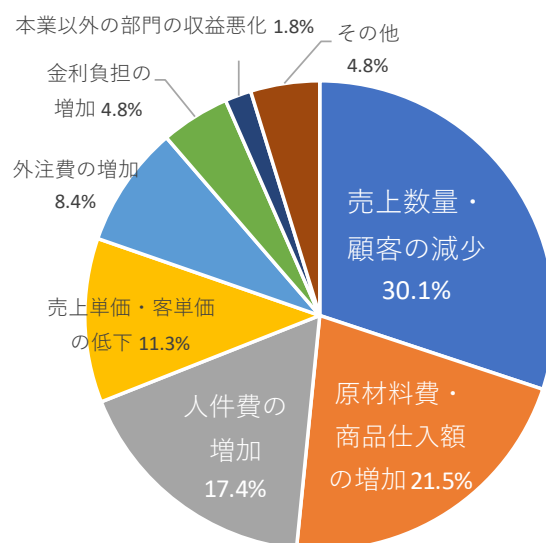
経常利益が減少した先における減少理由(図表2—5)としては、「売上単価・客単価の低下」11.3%(同8.8%)、「人件費の増加」17.4%(同16.0%)、「金利負担の増加」4.8%(同1.7%)が増加している。

一方、「売上数量・顧客の減少」30.1%(前回34.2%)、「原材料費・商品仕入額の増加」21.5%(同24.0%)は減少している。

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	133	30.1%
原材料費・商品仕入額の増加	95	21.5%
人件費の増加	77	17.4%
売上単価・客単価の低下	50	11.3%
外注費の増加	37	8.4%
金利負担の増加	21	4.8%
本業以外の部門の収益悪化	8	1.8%
その他	21	4.8%
合計	442	100.0%



前期の経常利益の水準(図表2-6)は、「黒字」27.9%(前回28.2%)、「やや黒字」26.8%(同26.0%)が横ばいの一方、「赤字」10.9%(同12.4%)は減少している。

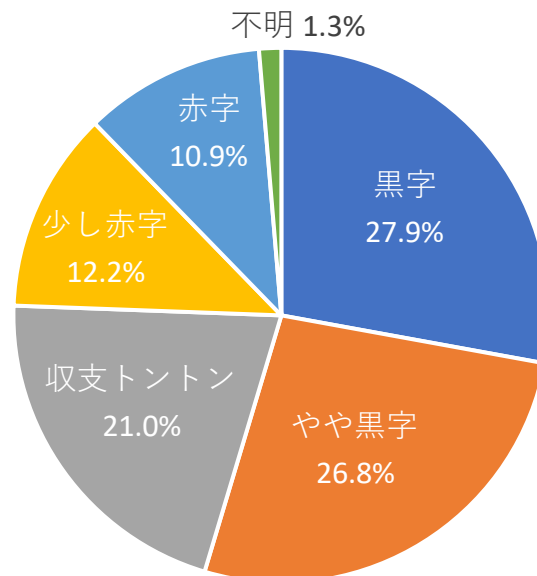
このため、経常利益水準 DI(黒字)「やや黒字」割合ー「少し赤字」「赤字」割合)は、前回(2023年度)29→今回(2024年度)32へと改善している。

なお、赤字企業比率(「少し赤字」「赤字」の合計値)を見ても、23.1%(同24.8%)とやや低下している。

図表2-6

Q13前期の経常利益の水準は？

回答	合計	割合
黒字	250	27.9%
やや黒字	240	26.8%
収支トントン	188	21.0%
少し赤字	109	12.2%
赤字	98	10.9%
不明	12	1.3%
合計	897	100.0%



(2) 今期の見通し

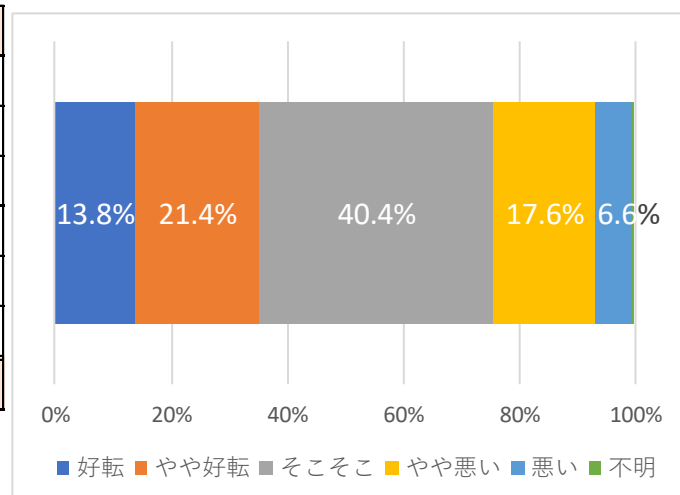
今期(2025年度)の業況見通し(図表2-7)は、「やや悪い」「悪い」の合計が24.2%(前回24.4%)と横ばいの一方、「好転」「やや好転」の合計は35.2%(同34.7%)と若干増加している。

業況 DI は、前期見通し10→今期見通し11となっているが、前期の実績14と比較すれば、今期の見通し11は悪化方向にある。いわゆる「トランプ関税」問題や世界の景気情勢、国内物価の上昇などを背景に、経営者の先行きの見方が慎重になっている面もあると思われる。

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	124	13.8%
やや好転	192	21.4%
そこそこ	362	40.4%
やや悪い	158	17.6%
悪い	59	6.6%
不明	2	0.2%
合計	897	100.0%



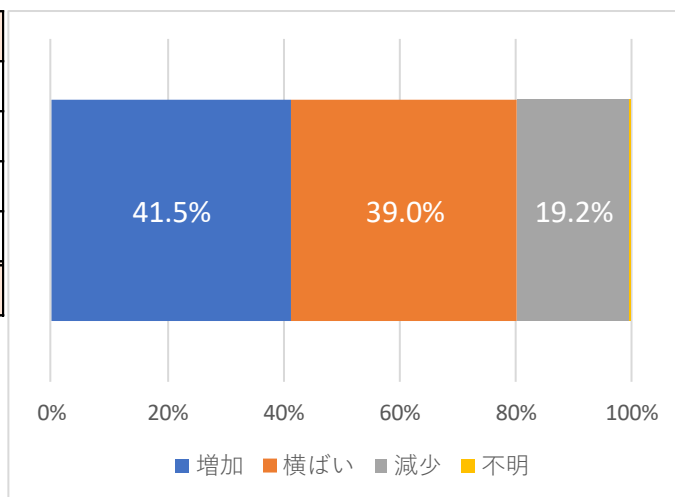
今期の売上高見通し(図表2—8)は、「増加」41.5%、「減少」19.2%となっている。

売上DIも、前期見通し21→今期見通し22と改善する形になっているが、前期の実績24と比較すれば今期見通し22は若干悪化。

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	372	41.5%
横ばい	350	39.0%
減少	172	19.2%
不明	3	0.3%
合計	897	100.0%



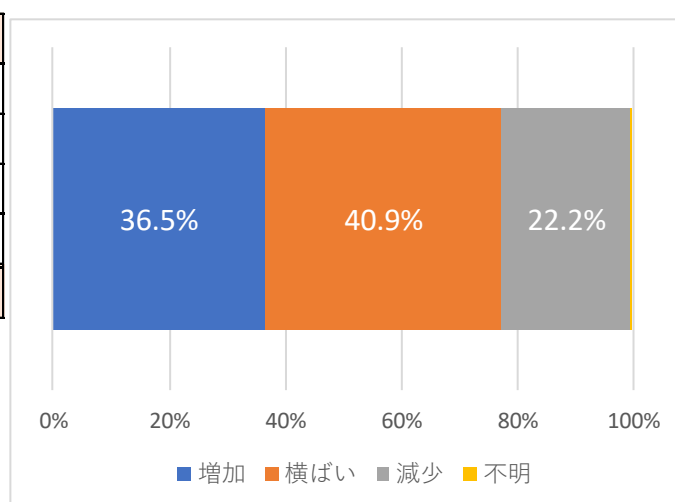
今期の経常利益見通し(図表2—9)は、「増加」36.5%、「減少」22.2%となっている。

経常利益DIは、前期見通し14→今期見通し14と同水準であるが、前期実績13と比較すれば、今期見通し14は若干改善方向にある。

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	327	36.5%
横ばい	367	40.9%
減少	199	22.2%
不明	4	0.4%
合計	897	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。

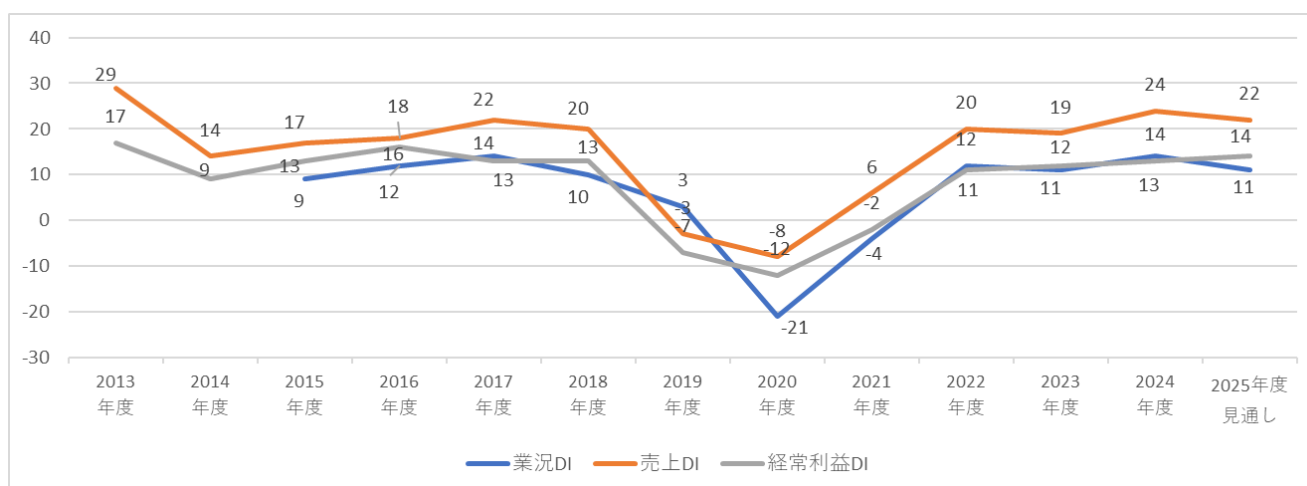
2021年度以降は各 DI 値とも徐々に回復し、前期(2024年度)は業況 DIが14、売上 DIが24、経常利益 DIが13まで大きく改善した。各 DI 値とも、漸く前回消費増税前の2017年度の水準にまで回復している。

今期の見通しは、業況 DI(11)と売上 DI(22)がやや悪化する一方で、経常利益 DI(14)は若干改善している。

人手不足等を背景とした人件費の上昇や国内物価高に加え、いわゆる「トランプ関税」問題や世界の景気情勢など先行きの不透明要因が増しているだけに、今後の経営動向については一層注意深く見ていく必要がある。

図表2-10

Q7,Q8,Q15 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	2025年度 見通し
業況DI			9	12	14	10	3	-21	-4	12	11	14	11
売上DI	29	14	17	18	22	20	-3	-8	6	20	19	24	22
経常利益DI	17	9	13	16	13	13	-7	-12	-2	11	12	13	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。

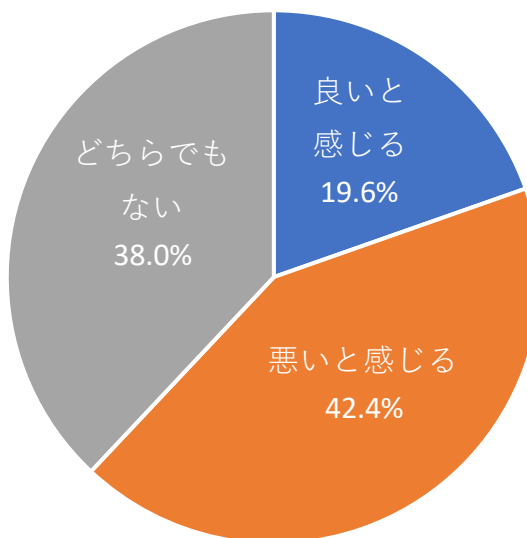
なお、調査では「今現在のあなたの業種の景況感」について聞いている(図表2-11)。「良いと感じる」が19.6%(前回19.5%)に対し、「悪いと感じる」が42.4%(同40.8%)であり、悪化傾向を示している。

業種の景況感 DI(「良い」割合－「悪い」割合)は、前回△21→今回△23へと悪化(「悪い」超過が拡大)している。

図表2-11

Q43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	174	19.6%
悪いと感じる	376	42.4%
どちらでもない	337	38.0%
合計	887	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、「農林水産業」(前回16→今回52)が大きく改善したほか、「飲食業」(前回19→今回28)や「流通・商業」(前回0→今回10)も改善した。一方、「製造業」(前回35→今回15)、「建設業」(前回7→今回2)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34のプラス(「黒字」「やや黒字」超)となっているが、「飲食業」(24)や「製造業」(24)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。

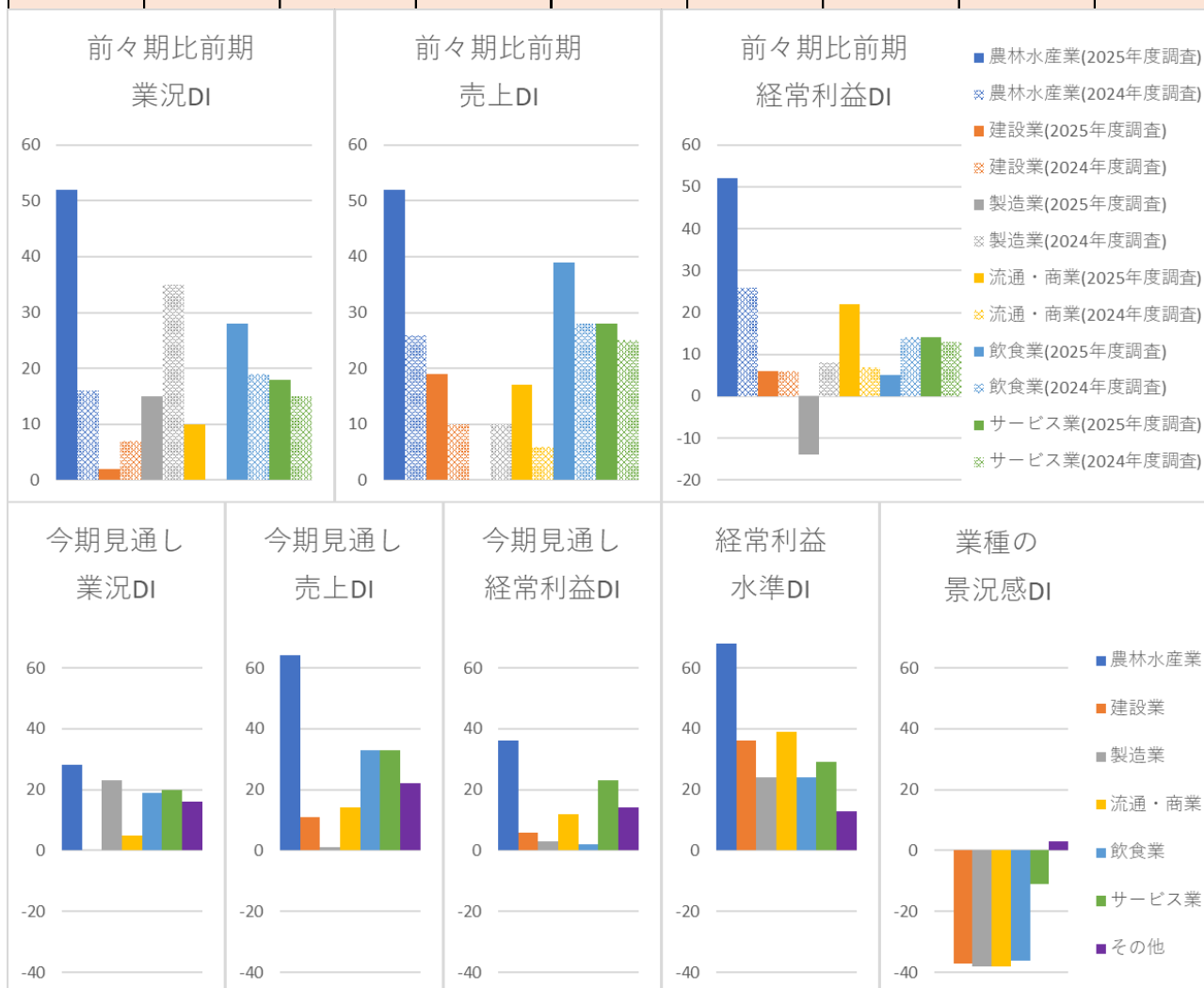
今期については、「製造業」、「サービス業」が改善する見通しであるが、それ以外の業種は幾分悪化傾向にあり、全体では概ね前期並みの水準を維持する見通しである。

また、業種の景況感 DI は、どの業種もマイナス(「悪いと感じる」超)であり、特に、「製造業」、「建設業」、「飲食業」のマイナス幅が大きい。このように各業種とも厳しい経営環境下にあって、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（2025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	業種の
	業況DI	売上DI	経常利益DI	業況DI	売上DI	経常利益DI	水準DI	景況感DI
農林水産業	52 (16)	52 (26)	52 (26)	28	64	36	68	0
建設業	2 (7)	19 (10)	6 (6)	0	11	6	36	-37
製造業	15 (35)	0 (10)	-14 (8)	23	1	3	24	-38
流通・商業	10 (0)	17 (6)	22 (7)	5	14	12	39	-38
飲食業	28 (19)	39 (28)	5 (14)	19	33	2	24	-36
サービス業	18 (15)	28 (25)	14 (13)	20	33	23	29	-11
その他	23 (30)	35 (35)	20 (35)	16	22	14	43	3
総計	15 (11)	24 (19)	12 (12)	13	22	14	34	-23



(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)。

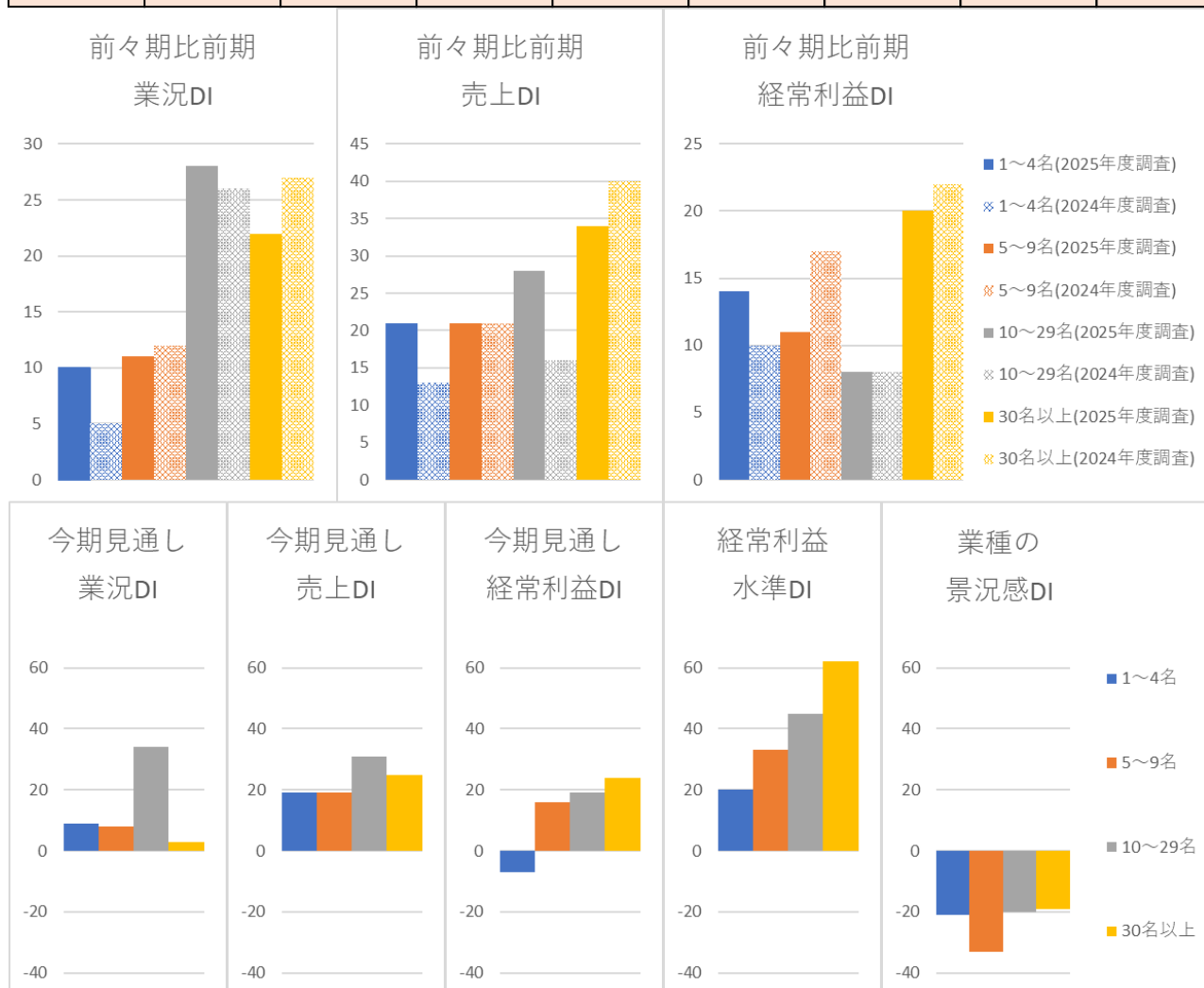
前期は業況DI、売上DI、経常利益DIとも、「30名以上」で前回比悪化した一方、「1～4名」は改善した。その他の社員数規模は、概ね前回並みとなっている。

今期については、経常利益DIが「1～4名」でマイナス(「減少」超)に転じる一方、その他の社員数規模では改善する見通しである。

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 (2025年度調査)

社員数	前々期比前期DI			今期見通しDI			経常利益	業種の
	業況	売上	経常利益	業況	売上	経常利益	水準DI	景況感DI
1～4名	10 (5)	21 (13)	14 (10)	9	19	-7	20	-21
5～9名	11 (12)	21 (21)	11 (17)	8	19	16	33	-33
10～29名	28 (26)	28 (16)	8 (8)	34	31	19	45	-20
30名以上	22 (27)	34 (40)	20 (22)	3	25	24	62	-19
総計	16 (11)	24 (19)	12 (12)	13	23	8	34	-23



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

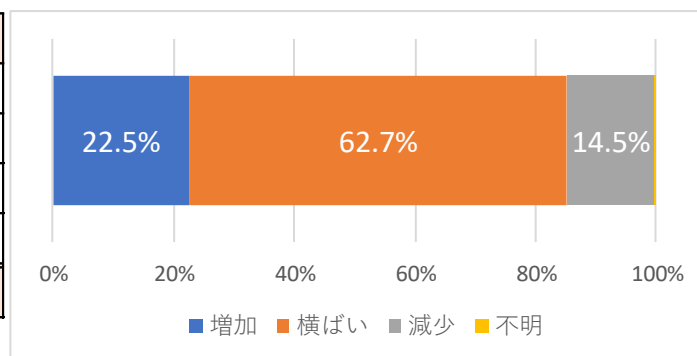
前期(2024年度)の社員数(契約・派遣社員含む)の増減(図表3—1—1)は、「増加」22.5%(前回20.7%)、「減少」14.5%(同15.1%)となった。

このため、社員数 DI(「増加」割合－「減少」割合)は、前回(2023年度)6→今回(2024年度)8へと「増加」超が幾分拡大した。引き続き人手不足感が強い中で、会員企業が人材確保に懸命に取り組んでいる様子が窺われる。

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	202	22.5%
横ばい	562	62.7%
減少	130	14.5%
不明	3	0.3%
合計	897	100.0%



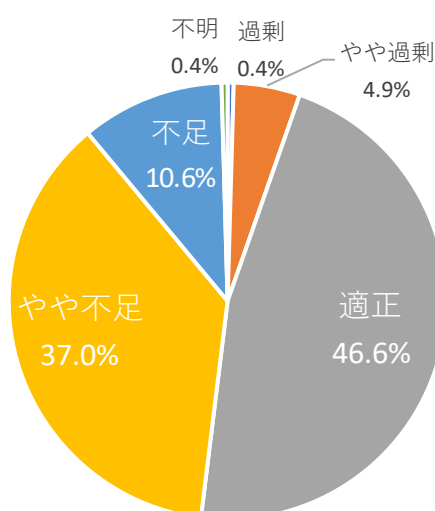
現在の人手不足感(図表3—1—2)については、「過剰」「やや過剰」の合計が5.3%(前回6.1%)と若干減少。また、「やや不足」「不足」の合計も47.6%(同48.5%)と引き続き高い比率ではあるが、前回比では若干減少している。

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△42→今回△42とマイナス幅(「やや不足」「不足」超)の大きい状況が続いており、人手不足感は依然として強い。

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	0.4%
やや過剰	44	4.9%
適正	418	46.6%
やや不足	332	37.0%
不足	95	10.6%
不明	4	0.4%
合計	897	100.0%

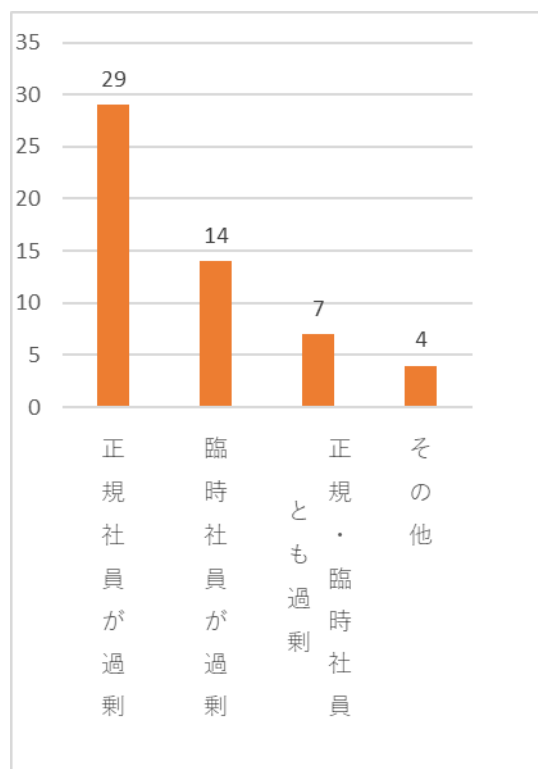


人材不足の内訳(図表3—1—3、図表3—1—4)を見ると、引き続き、「正規社員が不足」が多いが、「正規・臨時社員とも不足」の割合は28.4%(前回32.5%)とやや減少している。

図表3—1—3

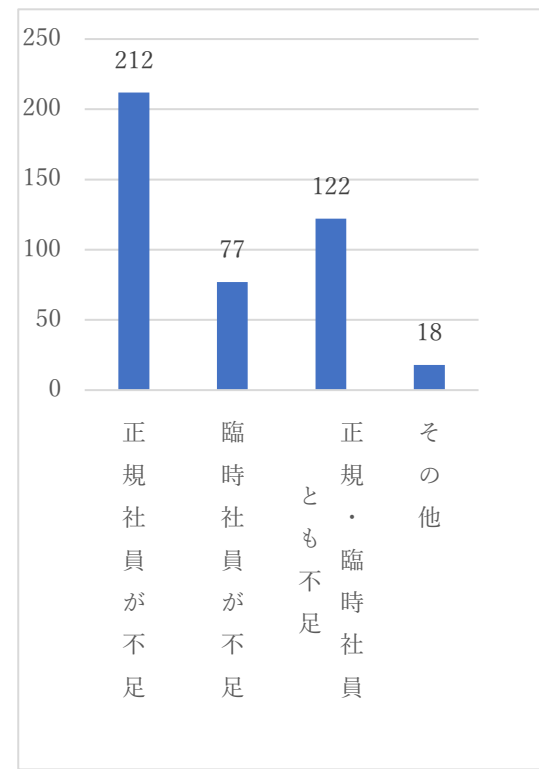
Q19人材が過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？Q20人材が不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？

回答	合計	割合
正規社員が過剰	29	53.7%
臨時社員が過剰	14	25.9%
正規・臨時社員とも過剰	7	13.0%
その他	4	7.4%
合計	54	100.0%



図表3—1—4

回答	合計	割合
正規社員が不足	212	49.4%
臨時社員が不足	77	17.9%
正規・臨時社員とも不足	122	28.4%
その他	18	4.2%
合計	429	100.0%



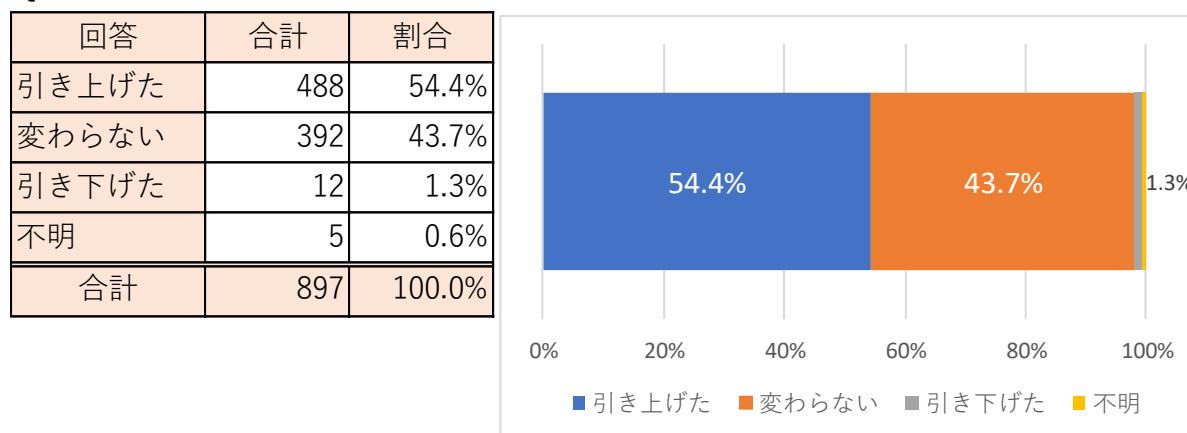
② 給与水準

前期の給与水準(図表3—1—5)(前々期と比較)は、「引き上げた」54.4%(前回56.5%)、「引き下げた」1.3%(同1.4%)となっており、「引き上げた」企業の比率が2年連続して過半を占めている。

給与水準 DI(「引き上げた」割合—「引き下げた」割合)は、直近ピーク(2018年度46)を大きく上回った前回55→今回53と引き続き高い水準となっている。

図表3—1—5

Q21前々期と比べて社員の給与水準は？

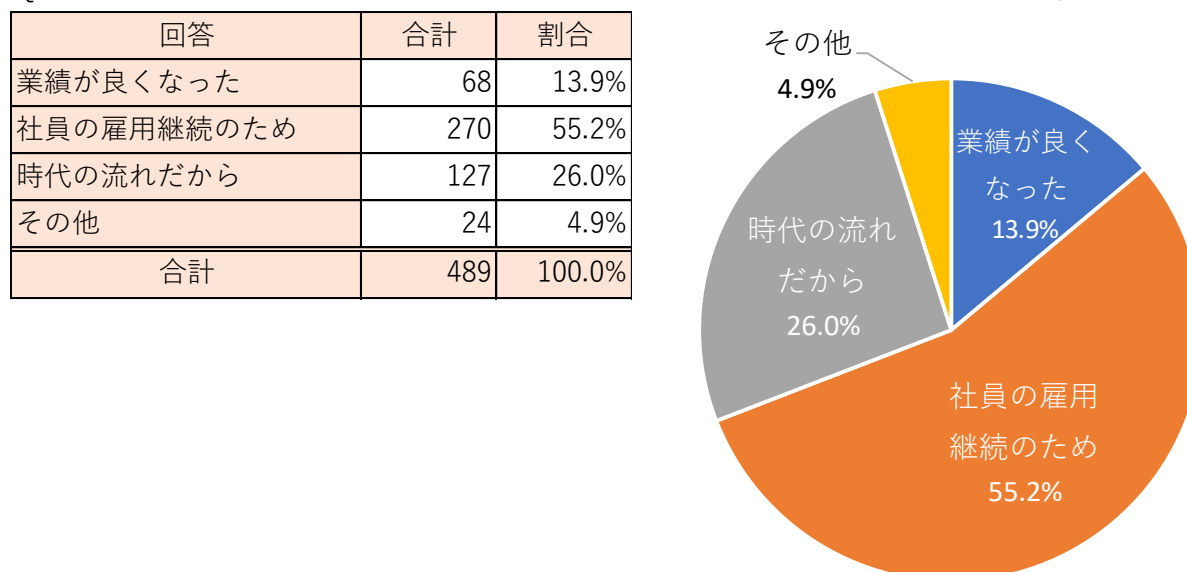


給与水準を引き上げた最大の理由(図表3—1—6)については、「業績が良くなった」が13.9%(同12.6%)とやや増加しているものの、「社員の雇用継続のため」が55.2%(前回54.4%)と引き続き過半を占めており、業績改善に伴う賃上げよりも、人材確保のための「防衛的な賃上げ」の要素がなお大きいと見られる。

この間、「時代の流れだから」は26.0%(同27.3%)と若干減少している。

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。



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(2024年度)の社員数 DI は、「製造業」でマイナス(「減少」超)が拡大したが、それ以外は総じてプラス幅が若干拡大している。人手不足が続く中、幅広い業種で人材確保に注力した姿が見て取れる。

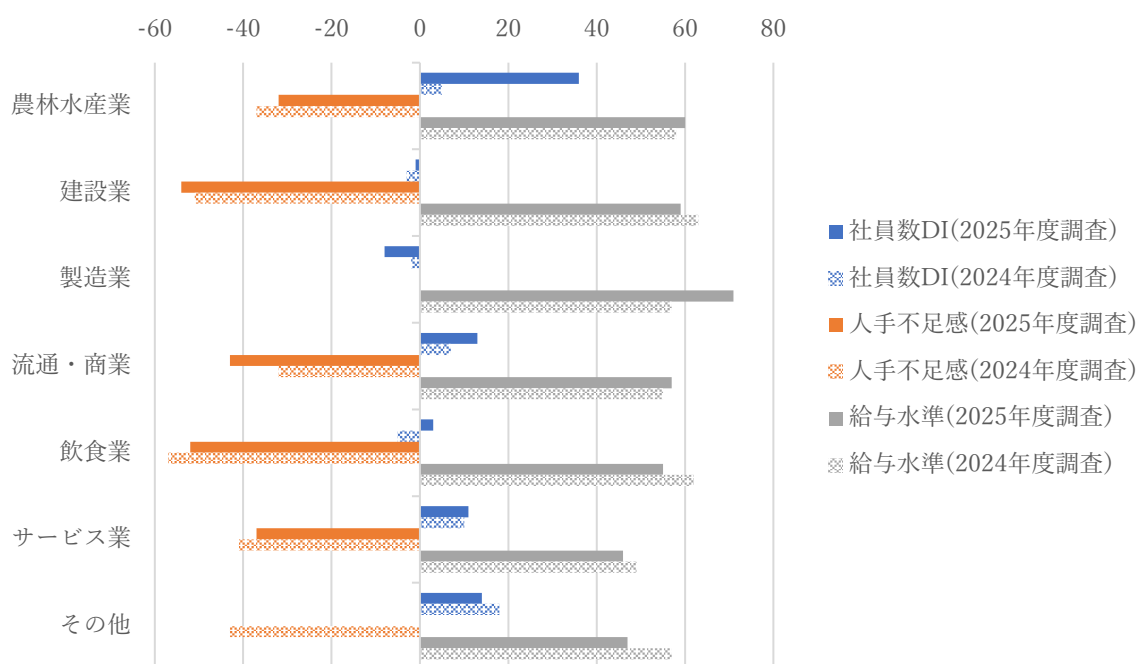
人手不足感 DI は、「製造業」以外のすべての業種でマイナス(「不足」超)となっており、人手不足感の強い状況が続いている。

給与水準 DI は、前々期(2023年度)に多くの業種でプラス幅(「引き上げた」超)が拡大した後、前期は、プラス幅が拡大した業種と縮小した業種とに分かれている。全体としては概ね前期並みの水準となっているが、一部では、給与水準の引き上げに一服感が出ていると思われる。

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	2025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	36 (5)	-32 (-37)	60 (58)
建設業	-1 (-3)	-54 (-51)	59 (63)
製造業	-8 (-2)	0 (0)	71 (57)
流通・商業	13 (7)	-43 (-32)	57 (55)
飲食業	3 (-5)	-52 (-57)	55 (62)
サービス業	11 (10)	-37 (-41)	46 (49)
その他	14 (18)	-36 (-43)	47 (57)
総計	8 (6)	-41 (-42)	53 (55)



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。特に、「1～4名」の先はマイナス(「減少」超)が続いている。

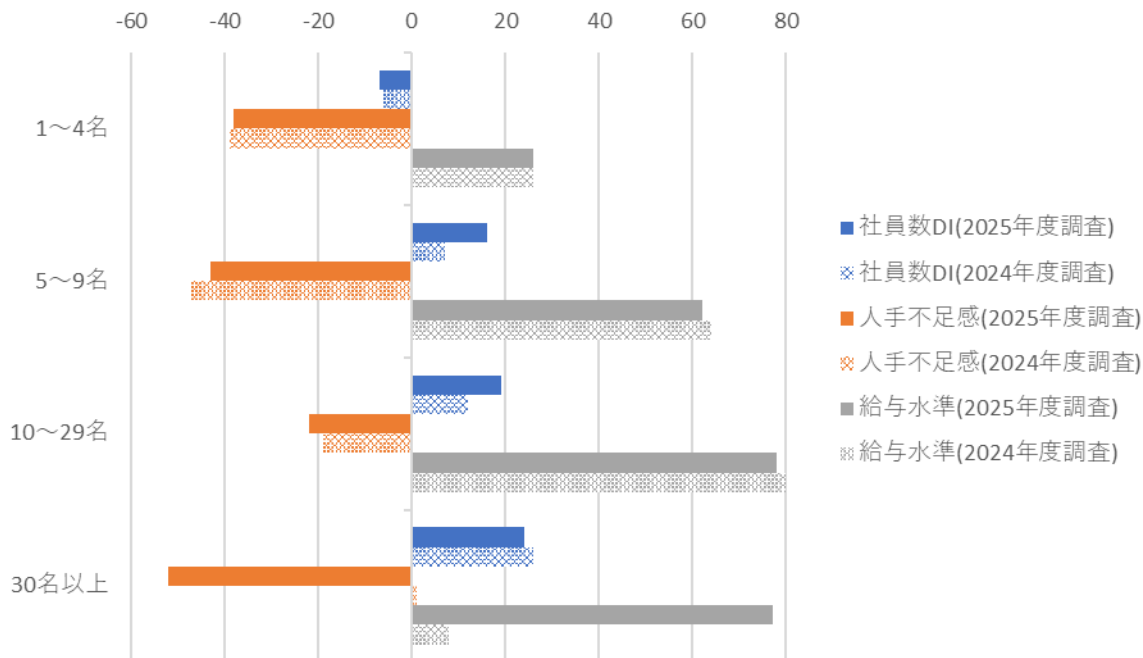
人手不足感DIは、すべての社員数規模でマイナス(「不足」超)が続いている。こうした中、人手不足感が相対的には弱かった「10～29名」の先で、マイナス幅が幾分拡大している。

給与水準DIは、すべての社員数規模で引き続きプラス(「引き上げた」超)となっているが、「1～4名」以外では前々期(2023年度)よりプラス幅がやや縮小している。

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

	2025年度調査 (カッコ内は前回調査)		
社員数規模	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
1～4名	-7 (-6)	-38 (-39)	26 (26)
5～9名	16 (7)	-43 (-47)	62 (64)
10～29名	19 (12)	-22 (-19)	78 (80)
30名以上	24 (26)	-52 (-58)	77 (84)
総計	8 (6)	-38 (-42)	53 (55)



(2) 金融

① 資金繰りと借入状況

以下では、資金繰りと借入状況(図表3-2-1)について見る。

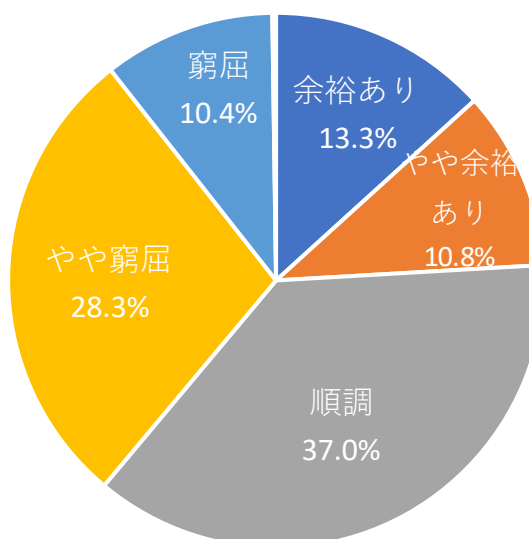
資金繰りについては、引き続き「順調」37.0%(前回35.6%)が最も多いが、「余裕あり」、「やや余裕あり」合計24.1%(同25.4%)は前回調査に比べて若干減少している。

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、△15(前回△13)とマイナス幅(「やや窮屈」「窮屈」超)がやや拡大している。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が、一部で窮屈感が強まっている点には留意が必要である。

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	119	13.3%
やや余裕あり	97	10.8%
順調	332	37.0%
やや窮屈	254	28.3%
窮屈	93	10.4%
不明	2	0.2%
合計	897	100.0%

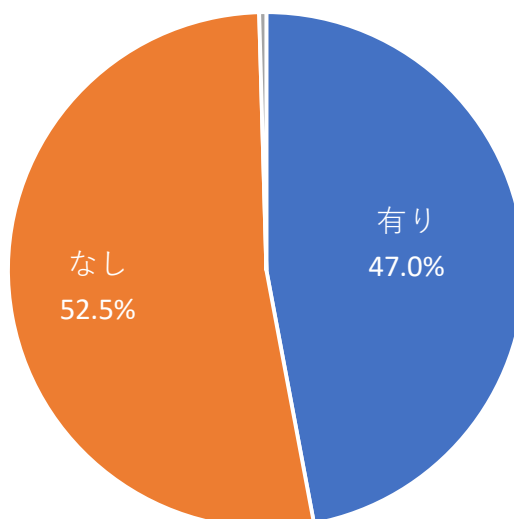


借入については、短期資金(図表3-2-2)が「有り」47.0%(前回46.7%)、長期資金(図表3-2-3)も「有り」58.2%(同56.7%)と、ともに前回比やや増加している。

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？

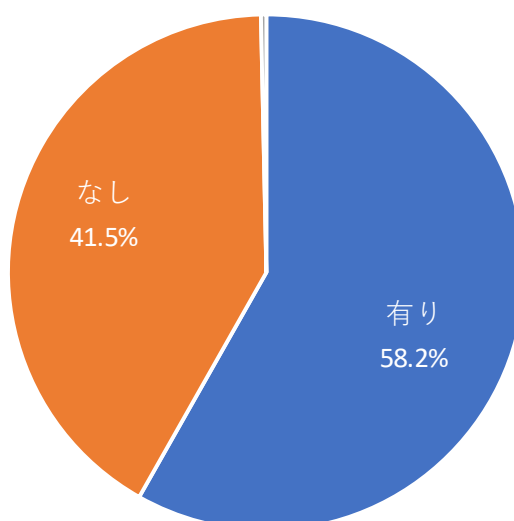
回答	合計	割合
有り	422	47.0%
なし	471	52.5%
不明	4	0.4%
合計	897	100.0%



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	522	58.2%
なし	372	41.5%
不明	3	0.3%
合計	897	100.0%



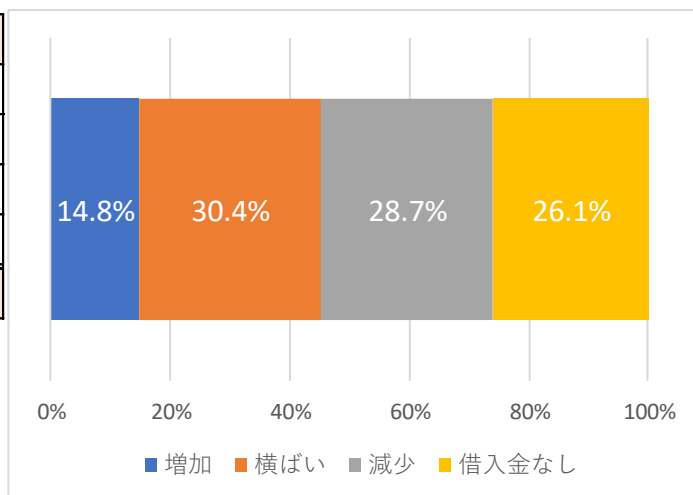
借入金の増減(図表3-2-4)を見ると、「増加」が14.8%(前回16.7%)と減少した一方、「減少」が28.7%(同25.5%)と増加している。

借入金増減 DI(「増加」割合-「減少」割合)は、前回△9→今回△14とマイナス幅(「減少」超)が拡大している。ゼロゼロ融資(実質無利子・無担保融資)の返済が進捗していることなどが背景にあると考えられる。

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	132	14.8%
横ばい	272	30.4%
減少	257	28.7%
借入金なし	233	26.1%
合計	894	100.0%



② 借入難度

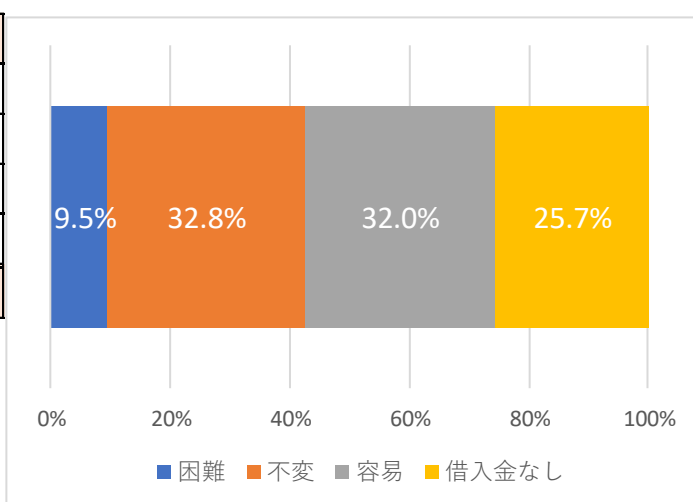
借入難度(図表3-2-5)は、「容易」が32.0%(前回32.4%)若干減少する一方、「困難」も9.5%(同9.8%)と若干減少している。

このため、借入難度 DI(「容易」割合-「困難」割合)は、前回23→今回23とプラス幅(「容易」超)が同水準となっている。

図表3-2-5

Q27借入難度は？

回答	合計	割合
困難	85	9.5%
不変	293	32.8%
容易	285	32.0%
借入金なし	229	25.7%
合計	892	100.0%



③ 業種別の資金繰りと借入状況

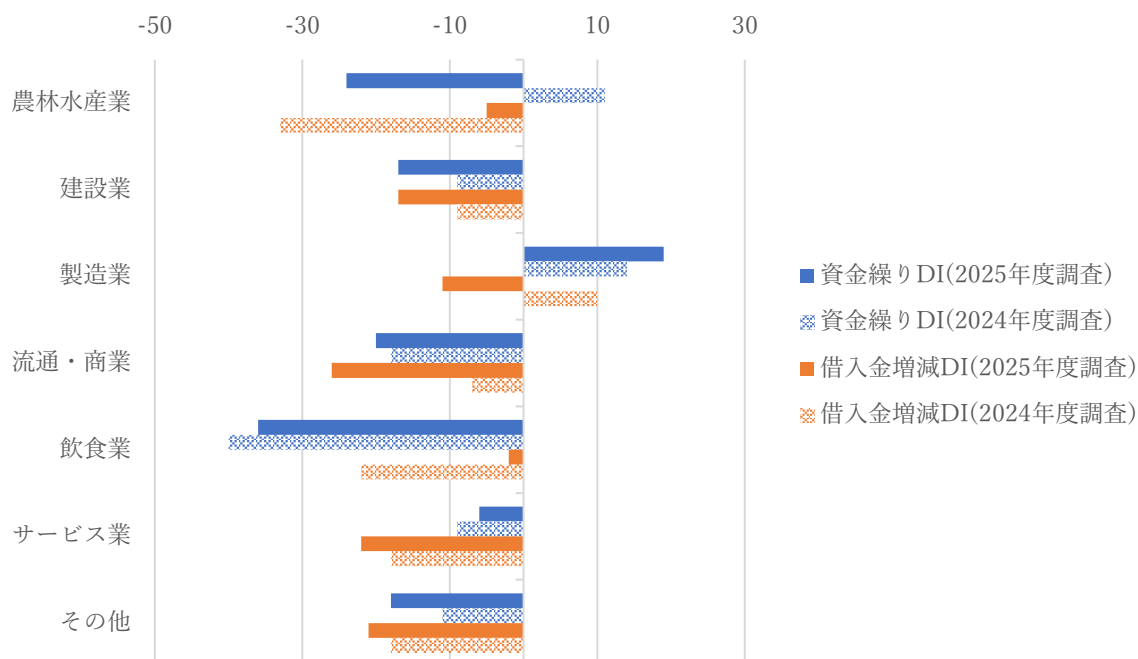
業種別の借入状況(図表3-2-6)を見ると、資金繰りDIは「製造業」(前回14→今回19)でプラス幅(「余裕あり」「やや余裕あり」超)が拡大している。一方、その他のすべての業種はマイナス(「やや窮屈」「窮屈」超)であり、特に、「農林水産業」や「建設業」の悪化幅が大きい。また、「飲食業」($\Delta 40 \rightarrow \Delta 36$)も依然としてマイナス幅が大きく、厳しい状況が続いている。

また、借入金増減DIは、「製造業」($10 \rightarrow \Delta 11$)を含め、すべての業種でマイナス(「減少」超)となった。

図表3-2-6

業種別の借入状況

2025年度調査(カッコ内は前回調査)		
業種	資金繰りDI	借入金増減DI
農林水産業	-24 (11)	-5 (-33)
建設業	-17 (-9)	-17 (-9)
製造業	19 (14)	-11 (10)
流通・商業	-20 (-18)	-26 (-7)
飲食業	-36 (-40)	-2 (-22)
サービス業	-6 (-9)	-22 (-18)
その他	-18 (-11)	-21 (-18)
総計	-13 (-11)	-19 (-9)



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。

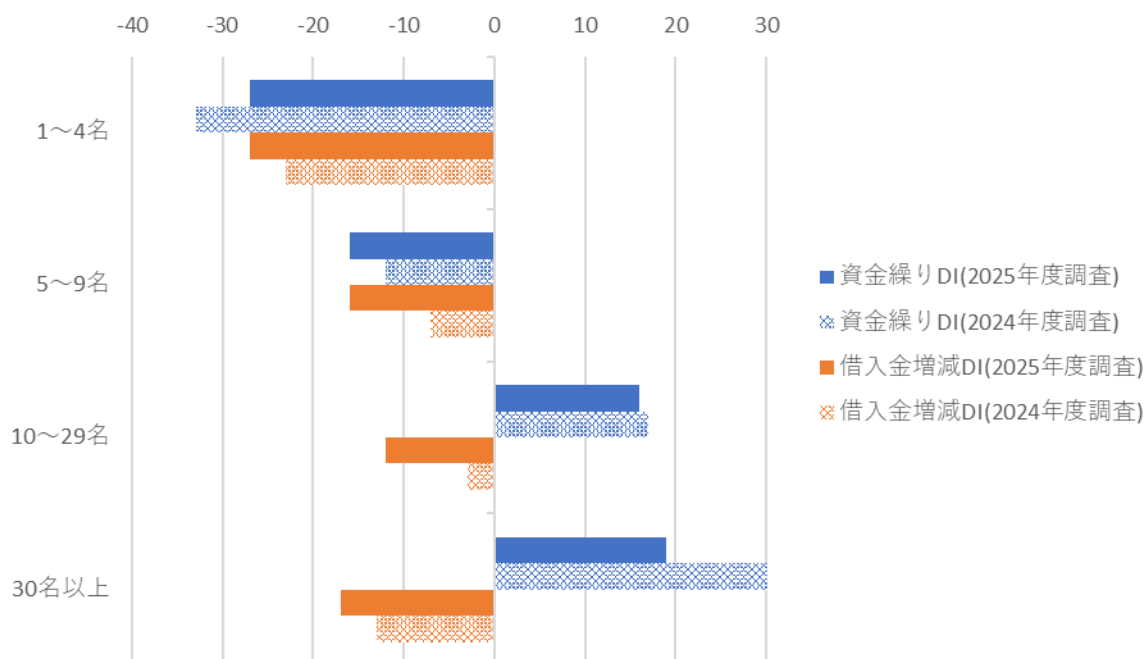
資金繰りDIは、社員数規模の比較的小さい「1～4名」や「5～9名」でマイナス(「やや窮屈」「窮屈」超)が続いている。

借入金増減DIは、すべての社員数規模でマイナス幅(「減少」超)を拡大させている。

図表3-2-7

社員数規模別の借入状況

2025年度調査(カッコ内は前回調査)		
社員数規模	資金繰りDI	借入金増減DI
1～4名	-27 (-33)	-27 (-23)
5～9名	-16 (-12)	-16 (-7)
10～29名	16 (17)	-12 (-3)
30名以上	19 (33)	-17 (-13)



(3) 設備投資

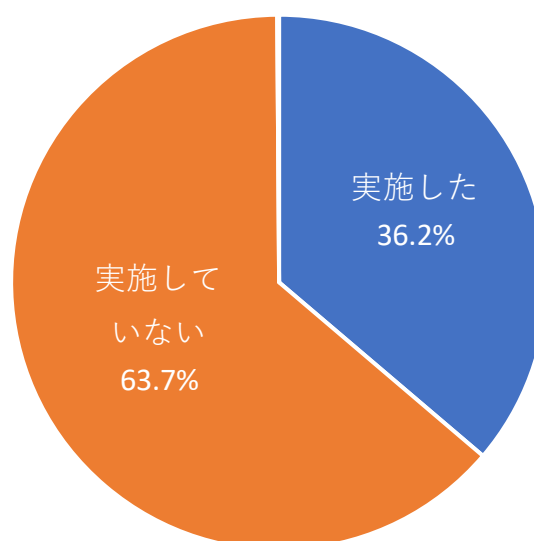
① 設備投資の動向

前期(2024年度)の設備投資(図表3-3-1)は、「実施した」36.2%(前回39.3%)、「実施していない」63.7%(同60.5%)であり、実施していない先が増加している。

図表3-3-1

Q28貴社の設備投資についてお聞きします。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	325	36.2%
実施していない	571	63.7%
不明	1	0.1%
合計	897	100.0%

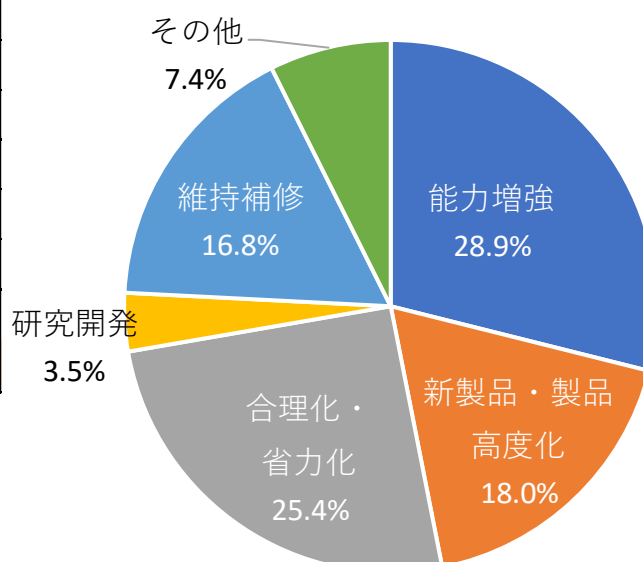


設備投資の目的(図表3-3-2)は、人手不足等を背景に「合理化・省力化」25.4%(前回22.8%)が増加した一方、「維持補修」は16.8%(同21.2%)とかなり減少している。この間、「能力増強」28.9%(同28.3%)、「新製品・製品高度化」18.0%(同17.4%)は、概ね前回並みとなっている。

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	98	28.9%
新製品・製品高度化	61	18.0%
合理化・省力化	86	25.4%
研究開発	12	3.5%
維持補修	57	16.8%
その他	25	7.4%
合計	339	100.0%

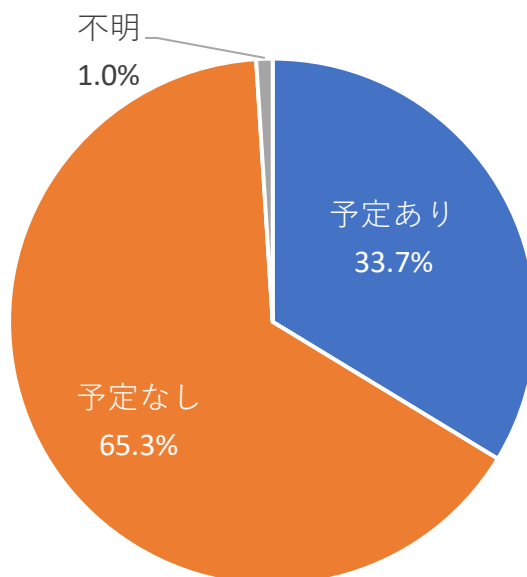


今期(2025年度)の設備投資計画(図表3-3-3)は、「予定あり」が33.7%(前回35.8%)と前回比減少している。また、前期の実績(「実施した」36.2%)と比較しても、やや減少する見通しである。

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	302	33.7%
予定なし	585	65.3%
不明	9	1.0%
合計	896	100.0%

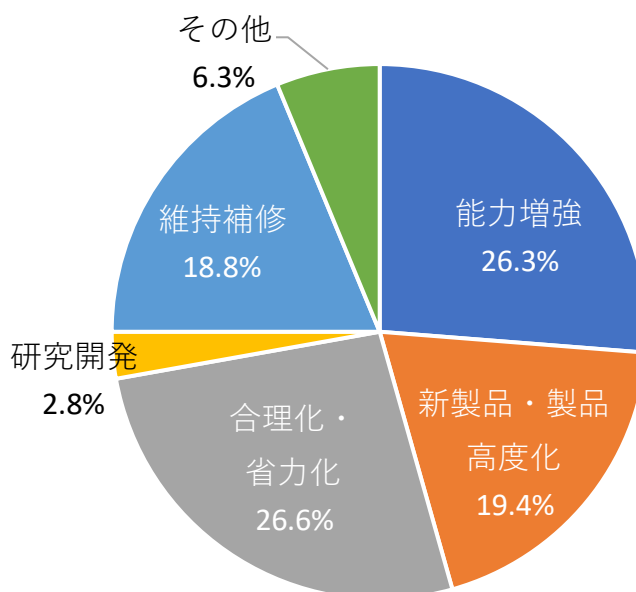


設備投資計画の目的(図表3-3-4)は、前期実績と比較して、「合理化・省力化」(26.6%)、「新製品・製品高度化」(19.4%)、「維持補修」(18.8%)が増加。一方、「能力増強」(26.3%)は減少するとともに、構成比(割合)が「合理化・省力化」を若干下回る計画となっている。

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	84	26.3%
新製品・製品高度化	62	19.4%
合理化・省力化	85	26.6%
研究開発	9	2.8%
維持補修	60	18.8%
その他	20	6.3%
合計	320	100.0%



② 業種別の設備投資

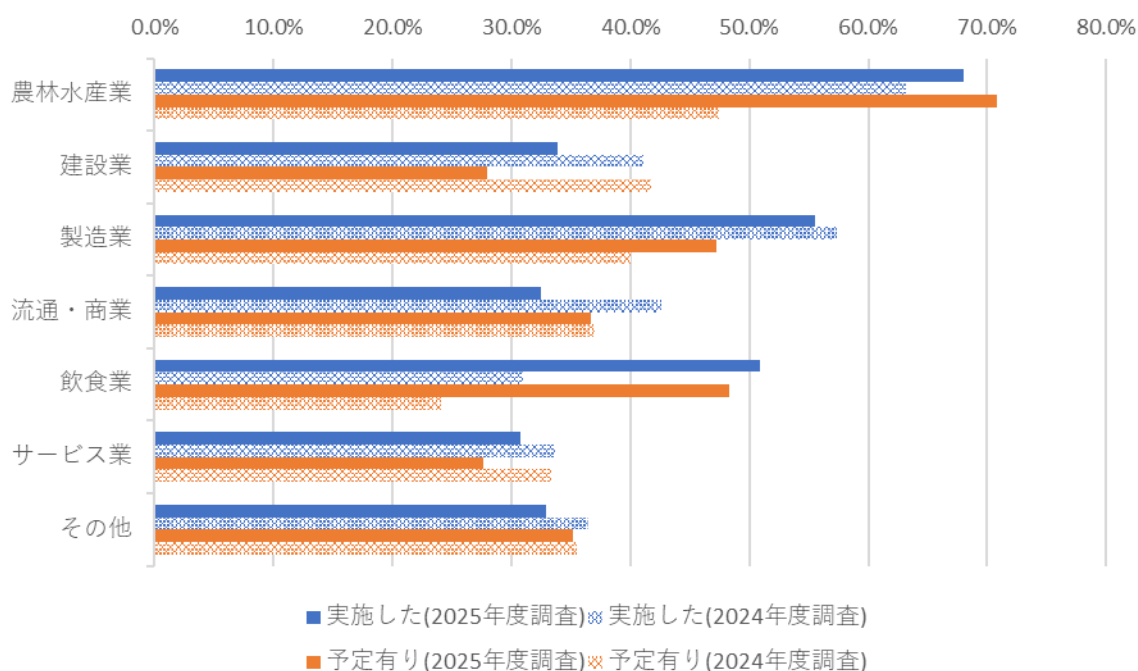
業種別の設備投資の状況(図表3-3-5)を見ると、前期に「実施した」先は大方の業種で前回調査を下回っているが、「農林水産業」、「飲食業」では前回調査を上回った。

2025年度の設備投資計画(「予定あり」)については、「農林水産業」、「流通・商業」が前期実績(今回調査の「実施した」)を上回る一方、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

	今回(2025年度)調査		前回(2024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	68.0%	70.8%	63.2%	47.4%
建設業	33.9%	27.9%	41.1%	41.7%
製造業	55.6%	47.2%	57.4%	40.0%
流通・商業	32.4%	36.7%	42.6%	37.0%
飲食業	50.8%	48.3%	31.0%	24.1%
サービス業	30.7%	27.6%	33.7%	33.3%
その他	33.0%	35.2%	36.5%	35.5%



③ 社員数規模別の設備投資

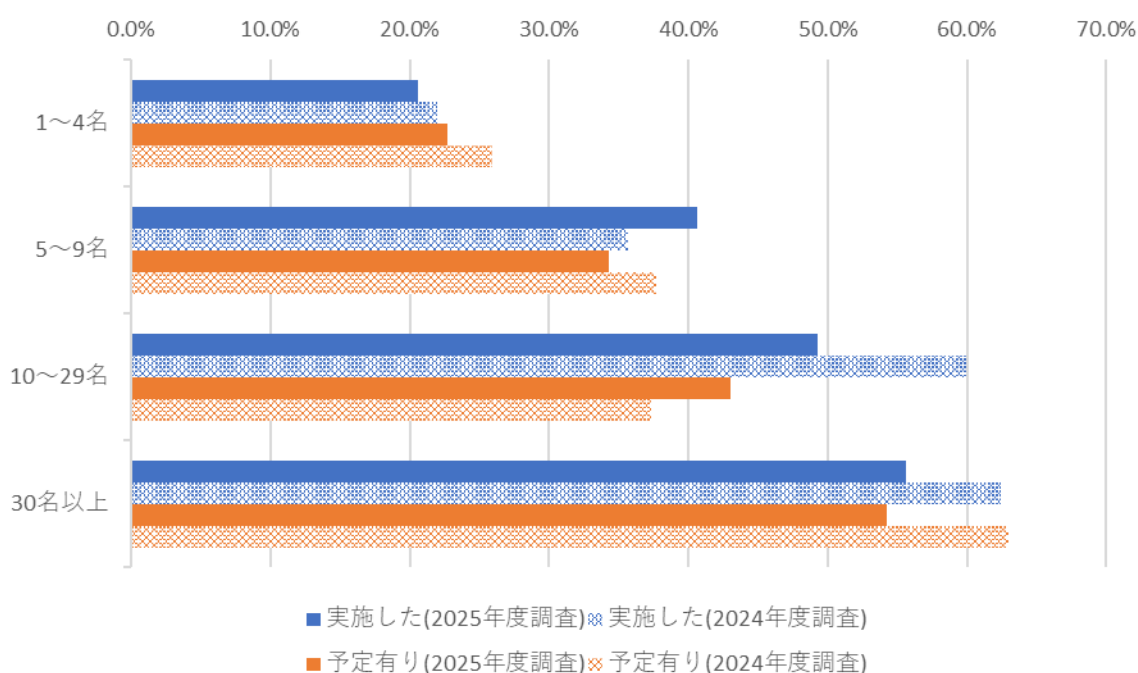
社員数規模別の設備投資の状況(図表3-3-6)を見ると、前期に「実施した」先は「5～9名」の先を除いて前回より減少しており、特に、「10～29名」の先の減少が大きい。

2025年度計画(「予定あり」)については、「1～4名」の先で前期の実績(今回調査の「実施した」)を上回る計画であるが、それ以外の規模の企業では下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

	今回(2025年度)調査		前回(2024年度)調査	
	実施した	予定あり	実施した	予定あり
1～4名	20.6%	22.7%	22.0%	25.9%
5～9名	40.7%	34.3%	35.7%	37.7%
10～29名	49.3%	43.1%	59.9%	37.3%
30名以上	55.7%	54.3%	62.4%	63.0%



(4) 時事問題について

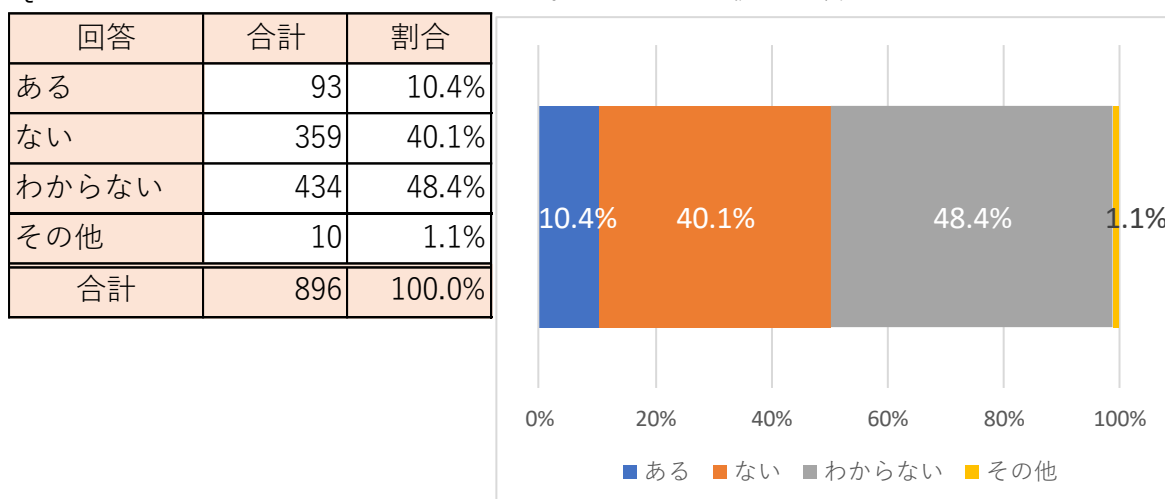
今回調査では、時事問題の質問も行われている。まず、「トランプ関税の影響はありますか？」については、「ある」10.4%、「ない」40.1%であり、影響がないとする先が多い。もっとも、「わからない」が48.4%と多く、また、当該関税措置がグローバルなサプライチェーンに今後どう影響していくのか不透明な部分も多い。今後の動向を注視していく必要があると思われる。

次に、「最低賃金 1,500 円は可能ですか？」については、「不可能」37.3%、「可能」25.7%であり、不可能とする先が多い。

さらなる大幅な賃上げに慎重な見方が多い背景には、**図表3-1-5**で見たように、前期に給与水準を「引き上げた」企業の割合が2年連続して過半を占めており、また、給与水準 DI もプラス53（「引き上げた」超）と、直近ピーク（2018年度）を大きく上回った前回調査（55）と概ね同水準になっていること等があると思われる。

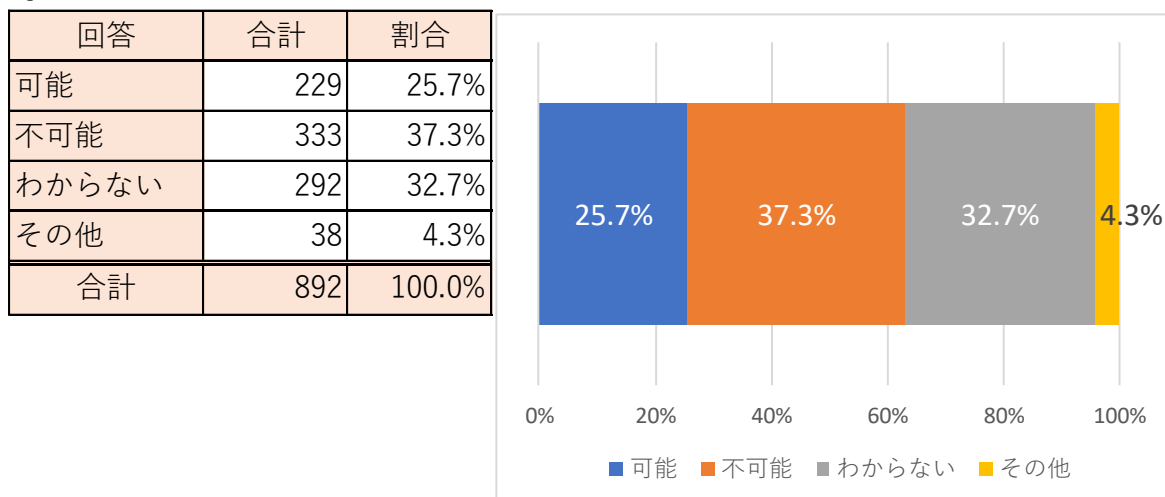
図表3-4-1

Q32時事的な問題についてお聞きします。トランプ関税の影響はありますか？



図表3-4-2

Q33最低賃金1,500円は可能ですか？



(5) 経営上の問題点

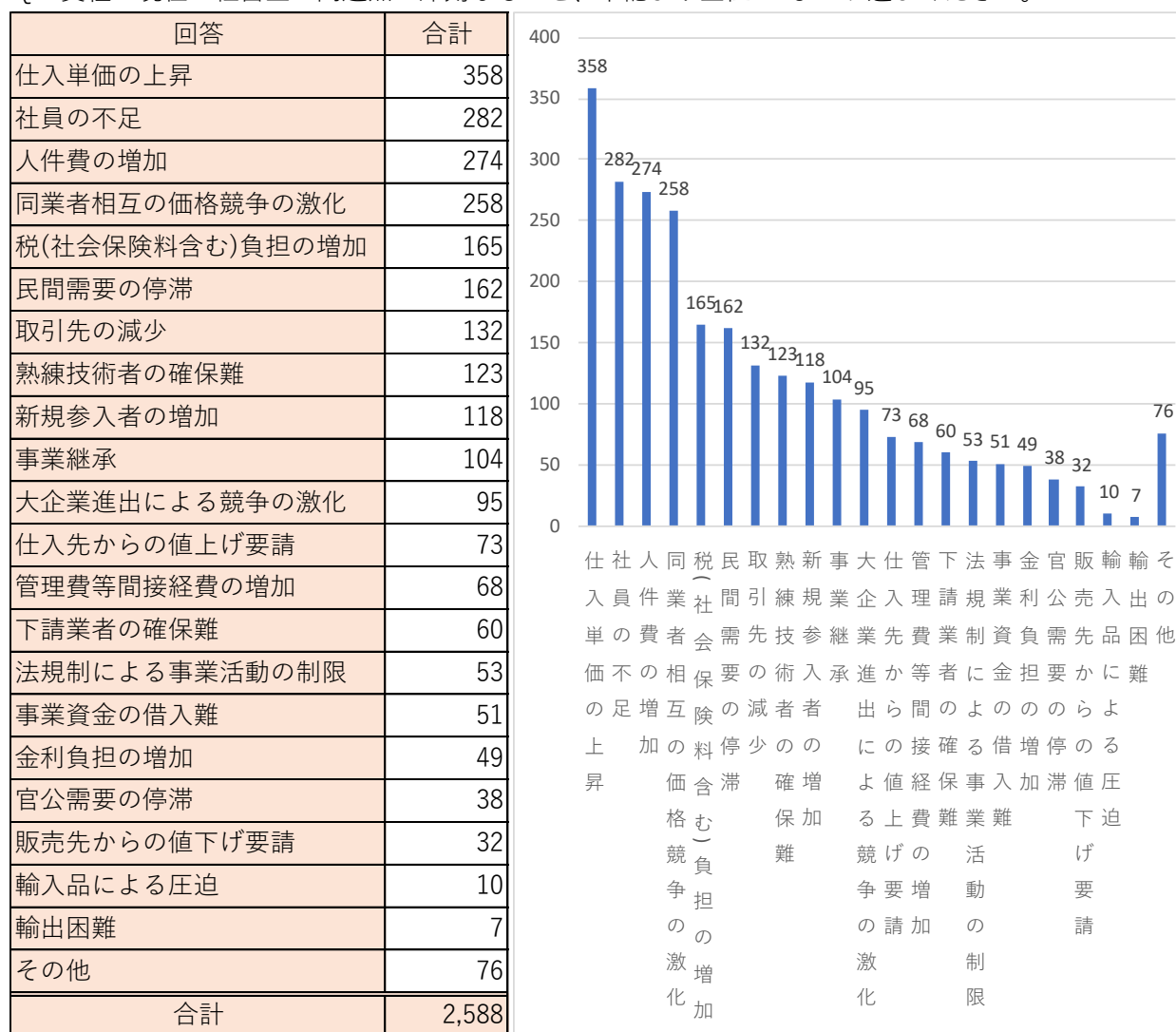
現在の経営上の問題点(図表3-5-1)について見ると、「仕入単価の上昇」が358(構成比13.8%)と前回299(同15.1%)より構成比は減少したが、件数では引き続き第一位となった。第二位は「社員の不足」282(同10.9%)で、これも前回230(同11.6%)より構成比は減少した。こうした中、第三位は「人件費の増加」274(同10.6%)で、前回197(同9.9%)よりさらに増加し、「同業者相互の価格競争の激化」258(同10.0%)を上回った。

このほかの問題点として、「税(社会保険料含む)負担の増加」165(前回99)、「民間需要の停滞」162(同114)、「取引先の減少」132(同109)、「熟練技術者の確保難」123(同99)などが増加している。

このように、仕入単価の上昇や人件費の増加など多くのコストアップ要因が深刻な問題点として指摘される一方、同業者間の価格競争の激化、民間需要の停滞、取引先の減少など売上関連の問題点を指摘する声も多い。企業にとっては、人手不足感の強い状況が続く中で、各種コストアップを吸収しつつ、売上や利益をどう伸ばして行くのか、困難な課題を克服するための的確な経営判断や施策が求められよう。

図表3-5-1

Q34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。



(6) 売上や経常利益の定期的な確認

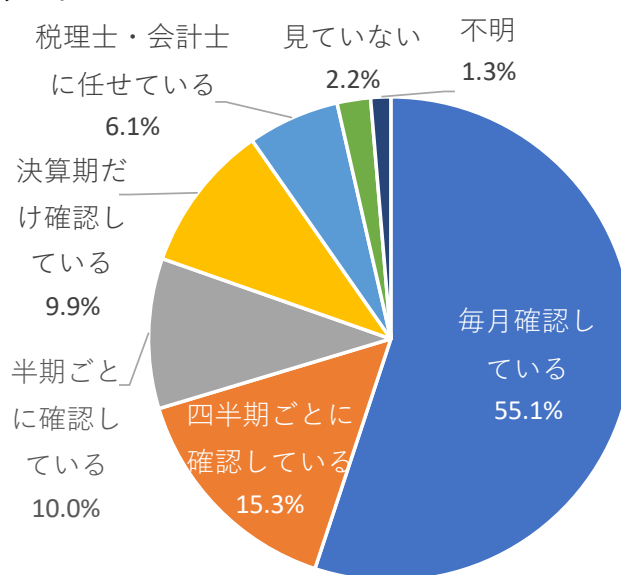
なお、売上や経常利益の定期的な確認状況(図表3-6-1)を見ると、「毎月確認」55.1%(前回57.1%)が減少する一方、「半期ごとに確認」10.0%(同8.2%)が増加している。この間、「四半期ごとに確認」15.3%(同15.4%)は前回並みである。

今後、各種コストアップ要因などから収益環境は厳しさを増すとみられるため、財務データの定期的な確認の重要性が一層高くなると考えられる。

図表3-6-1

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	494	55.1%
四半期ごとに確認している	137	15.3%
半期ごとに確認している	90	10.0%
決算期だけ確認している	89	9.9%
税理士・会計士に任せている	55	6.1%
見ていない	20	2.2%
不明	12	1.3%
合計	897	100.0%



4 経営指針について

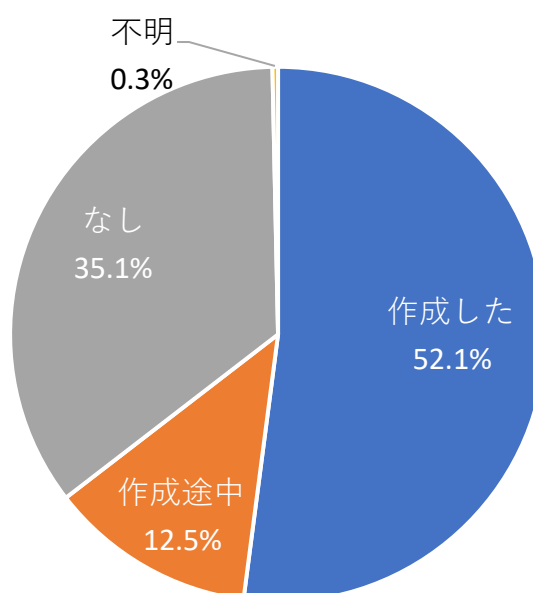
「経営指針」づくりと「経営指針書」に基づく企業経営は、中小企業家同友会が最も重視する運動の一つである。ここでは、「経営指針書」(経営理念・ビジョン・経営方針・経営計画が一体となったもの)が香川同友会の会員にどの程度定着しているのか、どのように活かされているのか、などについて調査結果を示す。

「経営理念はありますか」(図表4-1)については、「作成した」が52.1%(前回54.7%)と前回より減少した。この間、「作成途中」は12.5%(同12.0%)と前回並みである。

図表4-1

Q35経営指針の成文化・実践についてお聞きます。経営理念はありますか？

回答	合計	割合
作成した	467	52.1%
作成途中	112	12.5%
なし	315	35.1%
不明	3	0.3%
合計	897	100.0%

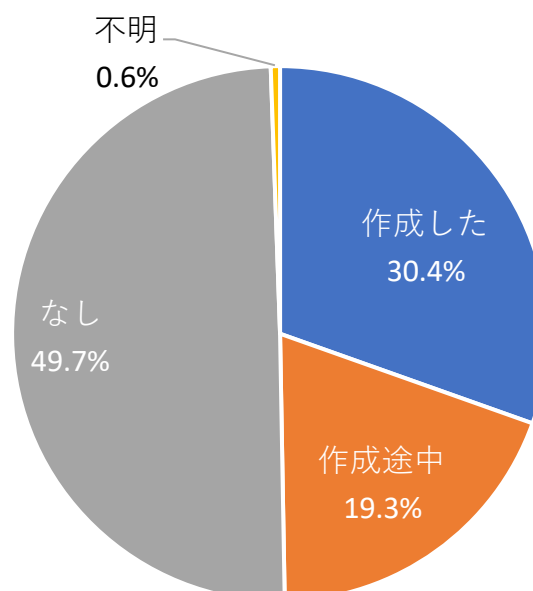


「経営指針書はありますか」(図表4-2)は、「作成した」が30.4%(前回32.9%)に減少し、「作成途中」は19.3%(同18.9%)で前回並みである。

図表4-2

Q36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	273	30.4%
作成途中	173	19.3%
なし	446	49.7%
不明	5	0.6%
合計	897	100.0%

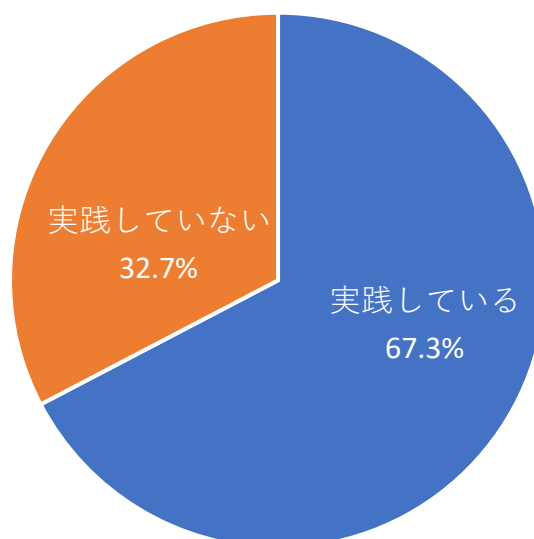


経営指針書を作成した先に対し、「経営指針書を社員と共に実践していますか」(図表4-3)は、「実践している」が67.3%(前回65.3%)と増加し、「実践していない」が32.7%(同34.7%)と減少した。経営指針書の作成割合は減少しているものの、その実践割合は増加しているのが今回の特徴である。

図表4-3

Q37経営指針書を作成している方にお聞きします。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	204	67.3%
実践していない	99	32.7%
合計	303	100.0%



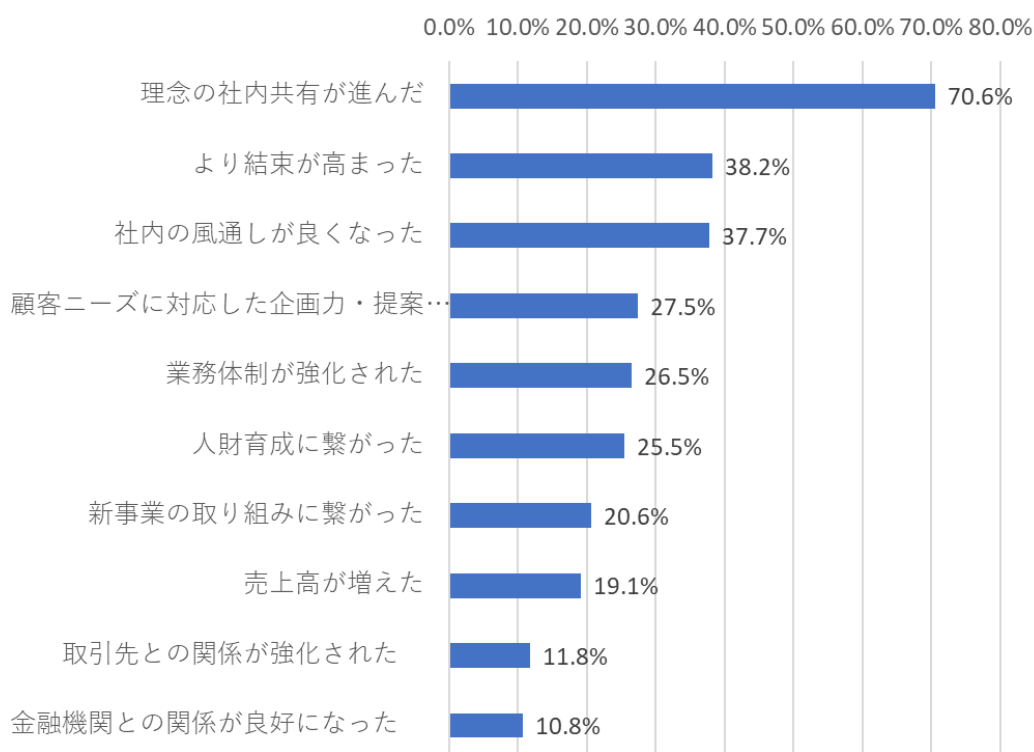
実践している先に対し、それが「どのように活かされているか」(図表4-4)を聞くと、最も多いのが「理念の社内共有が進んだ」が144(前回104)、次が「より結束が高まった」78(同53)、「社内の風通しが良くなった」77(同60)となっている。

図表4-4

Q38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	144	70.6%
より結束が高まった	78	38.2%
社内の風通しが良くなった	77	37.7%
顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した	56	27.5%
業務体制が強化された	54	26.5%
人財育成に繋がった	52	25.5%
新事業の取り組みに繋がった	42	20.6%
売上高が増えた	39	19.1%
取引先との関係が強化された	24	11.8%
金融機関との関係が良好になった	22	10.8%
人材の採用が容易になった	17	8.3%
採算が向上した	16	7.8%
他の問題が浮き彫りになった	15	7.4%
財務体質が強化された	12	5.9%
期待していた効果は得られていない	11	5.4%
協調せず退社する社員が出た	8	3.9%
各制度・施策の利用が容易になった	4	2.0%
その他	9	4.4%
合計	680	

上位10位



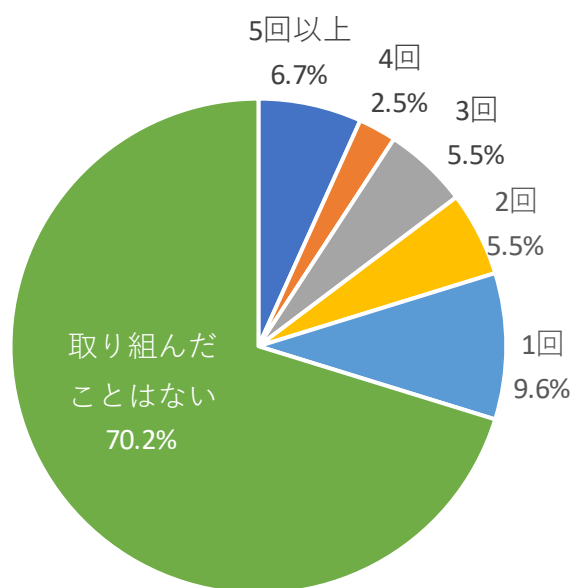
なお、今回調査では、香川同友会が進めている高校との「共育型インターンシップ」について質問している。自社で1回取り組んだ先が85先(9.6%)と最も多く、次いで5回以上が60先(6.7%)、3回と2回がそれぞれ49先(5.5%)となっている。

もっとも、取り組んだことのない先が625先(70.2%)と圧倒的に多く、今後の受入れ対応が求められている。

図表4-5

Q39香川同友会が進めている高校との「共育型インターンシップ」についてお聞きします。自社で何回、取り組んだ（受け入れた）ことがありますか？※1年間に複数校受け入れても1回として計算する

回答	合計	割合
5回以上	60	6.7%
4回	22	2.5%
3回	49	5.5%
2回	49	5.5%
1回	85	9.6%
取り組んだことはない	625	70.2%
合計	890	100.0%



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4-6)。

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。

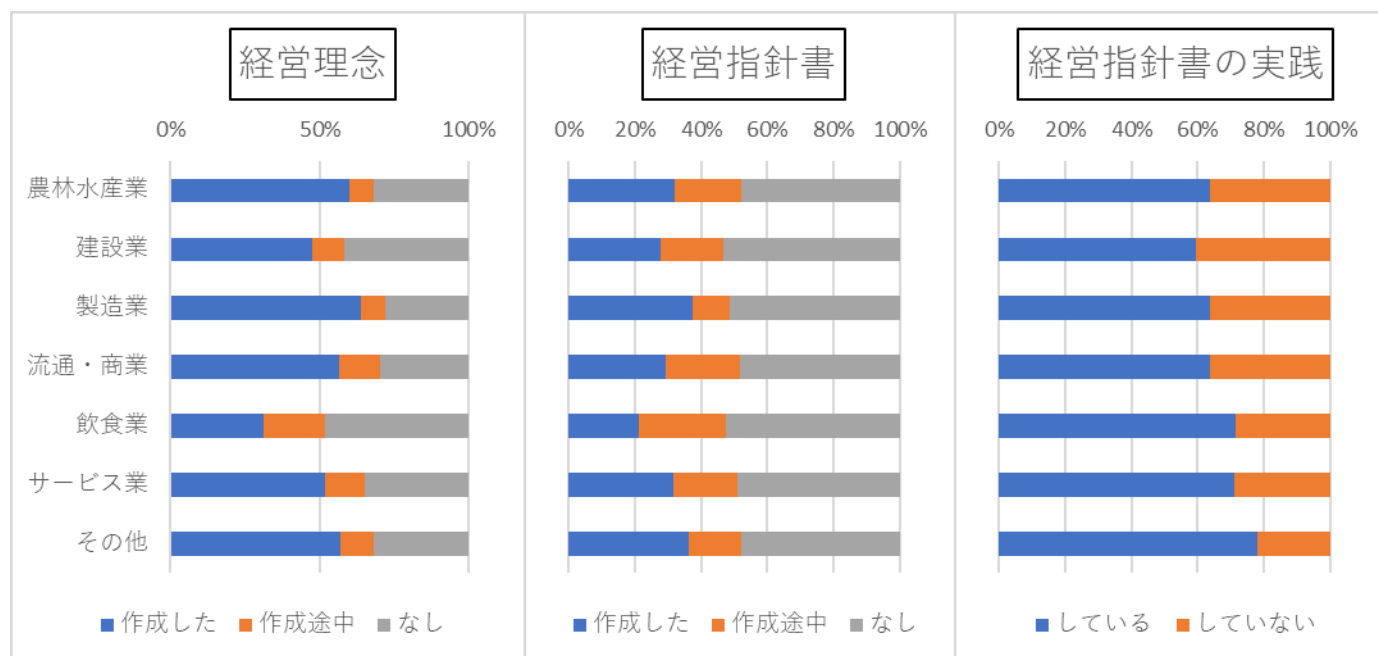
経営指針書については、経営理念より「作成した」割合が総じて低いが、「作成途中」も含めると、「農林水産業」、「流通・商業」、「サービス業」で5割を超えている。

経営指針書を作成した先で、「社員と共に実践している」割合は「サービス業」と「飲食業」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4-6

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	している	していない
農林水産業	60.0%	8.0%	32.0%	32.0%	20.0%	48.0%	63.6%	36.4%
建設業	47.8%	10.7%	41.6%	27.5%	19.1%	53.4%	59.6%	40.4%
製造業	63.9%	8.3%	27.8%	37.5%	11.1%	51.4%	63.6%	36.4%
流通・商業	56.8%	13.5%	29.7%	29.3%	22.4%	48.3%	63.8%	36.2%
飲食業	31.0%	20.7%	48.3%	21.1%	26.3%	52.6%	71.4%	28.6%
サービス業	52.0%	13.3%	34.7%	31.6%	19.5%	48.9%	71.0%	29.0%
その他	56.8%	11.4%	31.8%	36.4%	15.9%	47.7%	78.1%	21.9%
総計	52.2%	12.6%	35.2%	30.7%	19.3%	50.0%	67.4%	32.6%



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4-7)。

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」(39.7%)と「30名以上」(78.3%)の差は大きい。

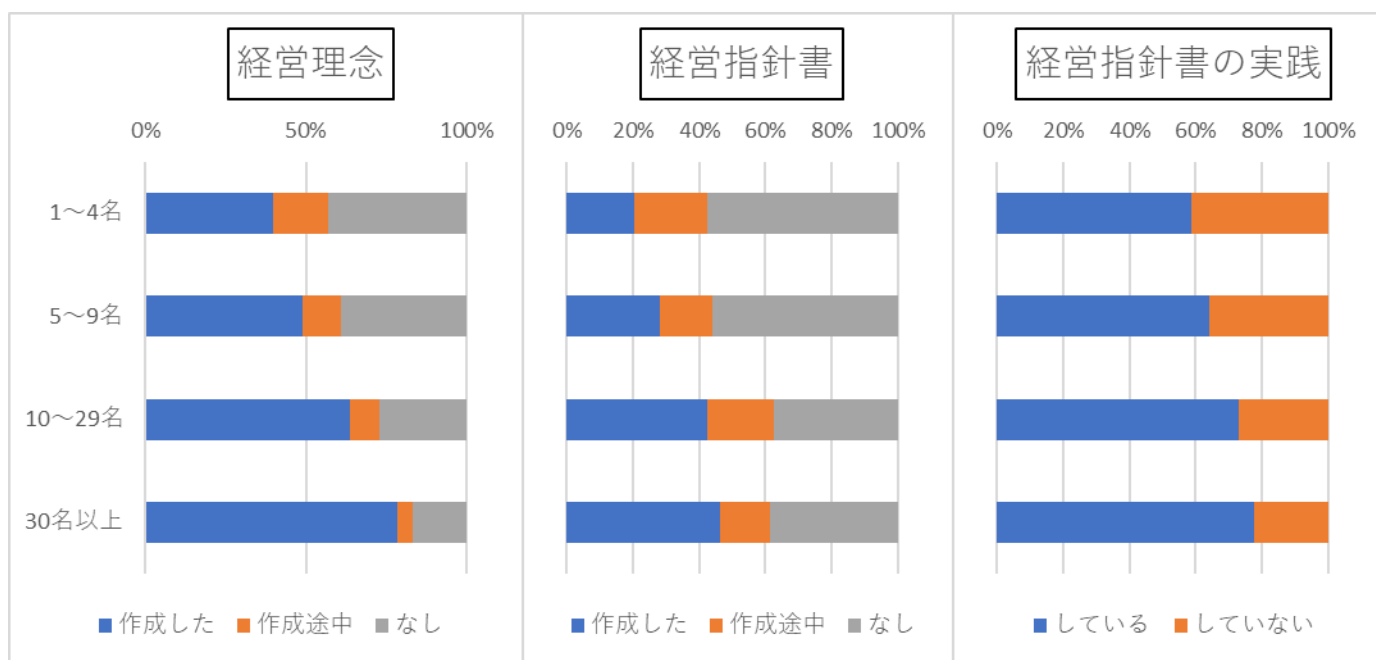
経営指針書については、経営理念より「作成した割合」が総じて低い、経営理念と同様、規模が大きくなるにつれ「作成した」割合が高い。

経営指針書を作成した先で、「社員と共に実践している」のは、「30名以上」(77.8%)、「10～29名」(72.9%)の先で7割を超えている。

図表4-7

社員数規模別の作成・実践状況

社員数規模	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	している	していない
1～4名	39.7%	17.4%	43.0%	20.2%	22.4%	57.5%	58.5%	41.5%
5～9名	48.8%	12.0%	39.2%	28.2%	15.8%	56.0%	64.2%	35.8%
10～29名	63.8%	9.0%	27.1%	42.4%	20.0%	37.6%	72.9%	27.1%
30名以上	78.3%	4.7%	17.0%	46.2%	15.1%	38.7%	77.8%	22.2%
総計	52.1%	12.6%	35.2%	30.4%	19.4%	50.2%	67.9%	32.1%



さらに、経営指針書等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4-8-1)については、経営理念を「作成した」企業462社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が274社(作成した企業に占める割合59.3%)、「少し赤字」「赤字」の合計が110社(同23.8%)となっている。一方、「作成なし」の企業308社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が162社(作成なし企業に占める割合52.6%)、「少し赤字」「赤字」の合計が70社(同22.7%)となっている。

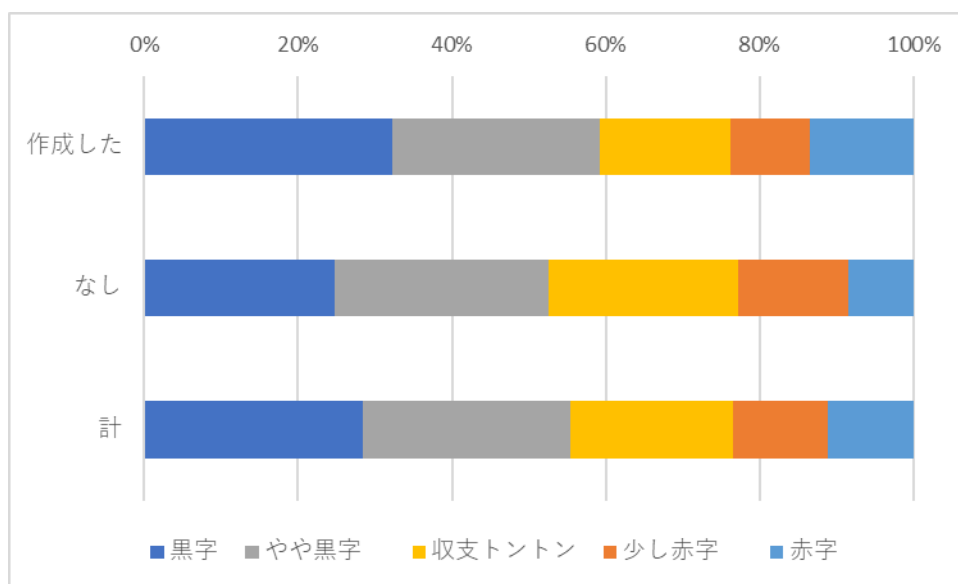
経営利益水準 DI(「黒字」「やや黒字」割合-「少し赤字」「赤字」割合)は、経営理念を「作成した」企業が36、「作成なし」企業が30であり、「作成した」企業の方が良好な数値となっている。

図表4-8-1

経営理念と経常利益水準

経常利益水準	作成した (構成比)	なし (構成比)	計* (構成比)
黒字	149 (32.3%)	76 (24.7%)	250 (28.3%)
やや黒字	125 (27.1%)	86 (27.9%)	239 (27.1%)
収支トントン	78 (16.9%)	76 (24.7%)	187 (21.2%)
少し赤字	48 (10.4%)	44 (14.3%)	108 (12.2%)
赤字	62 (13.4%)	26 (8.4%)	98 (11.1%)
総計	462 (100.0%)	308 (100.0%)	882 (100.0%)
経常利益水準DI	35	30	32

*「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4-8-2)を見ると、経営指針書を「作成した」企業269社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が170社(作成した企業に占める割合63. 2%)、「少し赤字」「赤字」の合計が63社(同23. 4%)である。一方、「作成なし」企業439社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が231社(作成なし企業に占める割合52. 6%)、「少し赤字」「赤字」の合計が101社(同23. 0%)となっている。

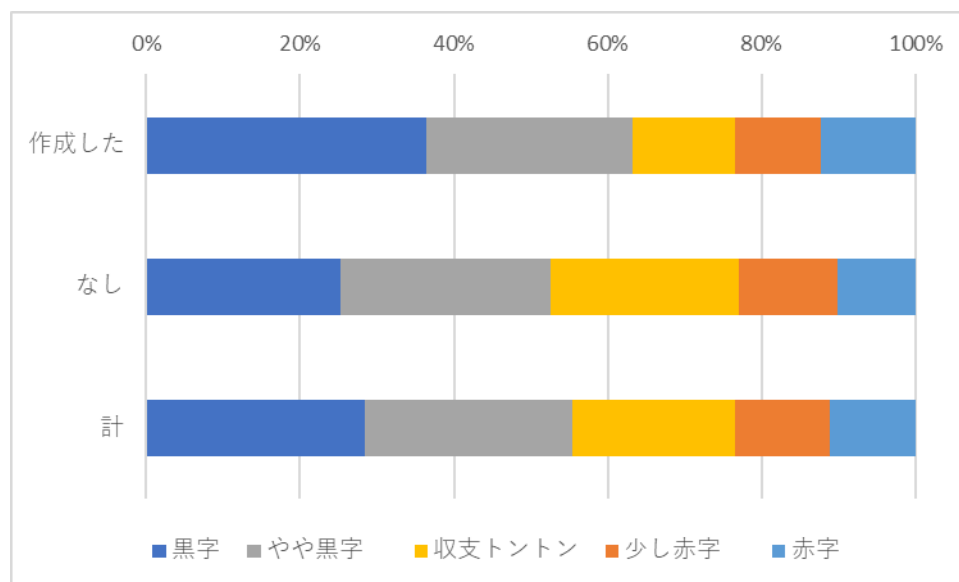
経営利益水準 DI(「黒字」「やや黒字」割合―「少し赤字」「赤字」割合)は、「作成した」企業が40、「作成なし」企業が30であり、これも「作成した」企業の方が良好な数値となっている。このように、経営理念や経営指針書の作成が中小企業経営にとって重要な役割を果たしていることが確認できる。

図表4-8-2

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)	なし (構成比)	計* (構成比)
黒字	98 (36.4%)	111 (25.3%)	250 (28.4%)
やや黒字	72 (26.8%)	120 (27.3%)	238 (27.0%)
収支トントン	36 (13.4%)	107 (24.4%)	187 (21.2%)
少し赤字	30 (11.2%)	57 (13.0%)	108 (12.3%)
赤字	33 (12.3%)	44 (10.0%)	98 (11.1%)
総計	269 (100.0%)	439 (100.0%)	881 (100.0%)
経営利益水準DI	40	30	32

* 「作成途中」も含めた合計値



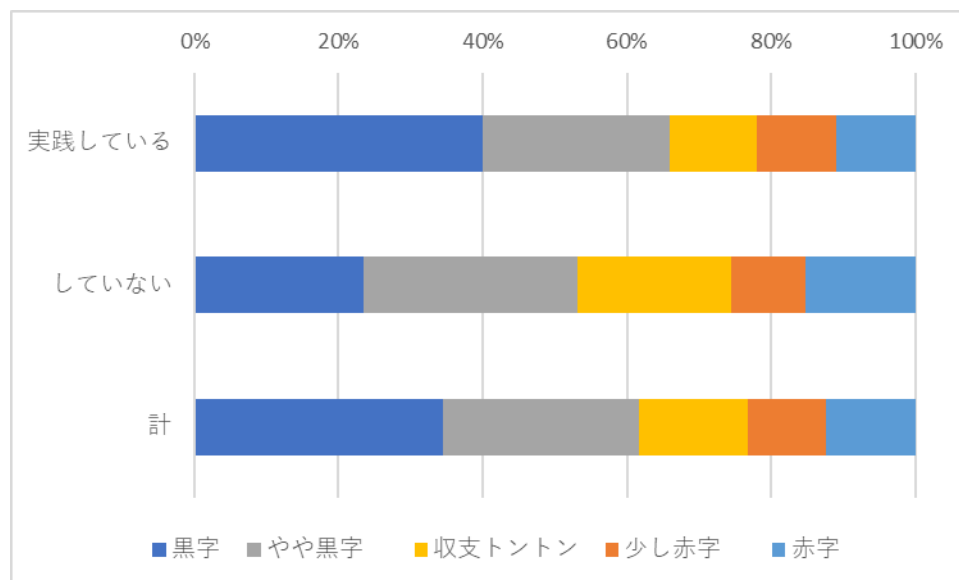
さらに、経営指針書を作成した企業の実践状況(図表4-8-3)について見ると、「社員と共に実践している」企業200社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が132社(実践している企業に占める割合66.0%)、「少し赤字」「赤字」の合計が44社(同22.0%)である。一方、「していない」企業98社のうち、「黒字」「やや黒字」の合計が52社(していない企業に占める割合(53.1%)、「少し赤字」「赤字」の合計が25社(同25.5%)となっている。

経営利益水準 DI(「黒字」「やや黒字」割合－「少し赤字」「赤字」割合)は、「実践している」企業44に対して「していない」企業28と両者の差が一段と拡大し、「実践している」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4-8-3

経営指針書の実践と経常利益水準

経常利益水準	実践している(構成比)	していない(構成比)	計*(構成比)
黒字	80 (40.0%)	23 (23.5%)	103 (34.6%)
やや黒字	52 (26.0%)	29 (29.6%)	81 (27.2%)
収支トントン	24 (12.0%)	21 (21.4%)	45 (15.1%)
少し赤字	22 (11.0%)	10 (10.2%)	32 (10.7%)
赤字	22 (11.0%)	15 (15.3%)	37 (12.4%)
総計	200 (100.0%)	98 (100.0%)	298 (100.0%)
経営利益水準DI	44	28	39



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

会員企業は、物価高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、人材確保が容易でない状況が続いているほか、他社との競合関係も激化している。このため、各企業はデジタル・AI 活用による業務効率化やコストの販売価格への転嫁など収益力の強化に努力しているほか、人材の確保・育成、新規事業・新製品開発などに取り組んでいる

① 業務効率化やコストの販売価格への転嫁などによる収益力強化

- ・業務の効率化、IT 化による従業員のコスト感覚の引き上げ
- ・仕入単価の上昇による費用の上乗せを顧客に説明
- ・業務効率の改善と値上げ
- ・AI の積極活用による業務効率化、生産性の向上
- ・財務管理、原価管理の強化
- ・自社だけでは対応できない物価高は、取引先と連携して対応
- ・デジタルマーケティング、ウェブマーケティングの強化
- ・自社ブランドの推進・新規 OEM 先や協力工場との関係強化
- ・アメーバ経営の導入

② 人材確保や新人事制度

- ・人材不足を PC、AI、リモートワークで埋めるよう検討中
- ・障害者雇用の拡充を図るため、雇用取決めと給与査定表化を見直し
- ・経営指針書を更新し、採用や教育など人材確保・育成を計画的に実施
- ・賃金規定、人事制度の見直し
- ・社員に任せることを増やし、全員参加型の経営を目指す
- ・中途社員の雇用の強化
- ・日本人の管理者の確保と育成
- ・アプリ配車システム導入による効率化

③ 新規事業・新製品開発など

- ・地域課題解決と事業収益向上を目的とした新規事業へのチャレンジ
- ・事業の横展開と海外展開および利益率向上
- ・同業他社との差別化を出した、新ブランドの構築
- ・差別化を図るための県外への拠点作り

- ・市場が頭打ちしているため、事業エリアを拡大(関東進出)

④ その他

- ・高齢化していく地域と積極的に関わり、地域の活性化と事業の成長・拡大を目指す
- ・資金繰りの健全化、同業者との協力による利益向上
- ・経営指針書の作成
- ・役割とルールのも明確化、社内での共有
- ・カスハラに対応するための就業時間の厳守と作業内容の充実化

(2) 行政・金融機関への要望

行政に対しては、地域課題の解決に向けた連携の強化や、最低賃金引き上げへの対応、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

- ・香川県経済の持続的な発展のためには、行政、金融機関、民間企業の連携強化が不可欠
- ・各種補助金や制度融資の設計・運用において、企業の挑戦を後押しする視点を一層重視して欲しい(制度設計への現場視点の反映)
- ・地域の企業・小売店などが助かる政策を実行して欲しい
- ・地域の中小企業が元気になることを第一に考えて欲しい
- ・県内の電子入札における過剰な価格競争の緩和と、地元企業への取り組み強化を要望
- ・不要な書類の作成・確認や質問の意図を明確にして欲しい
- ・補助金の採択基準をもう少し明確にして欲しい
- ・様々な価格が上昇している中で、毎年予想以上に最低賃金が上がるのは困る
- ・最低賃金アップは受け入れるとしても経営維持は難しい、当面は補助等のフォローを要望
- ・最低賃金を上げる前に、社会保険料や税金の負担軽減をお願いしたい

② 金融機関の対応

- ・中小企業目線で寄り添った伴走支援の強化をお願いします
- ・融資姿勢において、企業の将来性や事業の独自性といった「定性的な評価」より、過去の財務諸表という「定量的な実績」を過度に重視する傾向がある。これでは、事業変革や新たな挑戦に意欲を持つ企業が資金調達の面で困難に直面しかねない
- ・融資判断の際に財務データだけでなく、経営者のビジョンや事業の社会性、技術の独自性などを多角的に評価する審査基準の導入を求める
- ・単なる資金供給者としてではなく、企業経営者に寄り添い、共に解決策を探る「ビジネスパートナー」としての役割を一層強化していただきたい

- ・企業の安全性の確認のために決算書を見るのではなく、戦略的視点での意見も欲しい
- ・地域の中小企業の商品やサービスがもっと都市部や海外で認識されるような取り組みを、行政や金融機関で広げて欲しい
- ・小規模個人事業への小口の事業運転資金貸し出しを低金利で行って欲しい
- ・コロナ融資の返済について、返済猶予期間の延長やリスクをすることでゾンビ企業が増加しているように感じられる

一般社団法人香川県中小企業家同友会
2025年度景気動向状況調査へのご回答のお願い

平素より委員会の活動にご支援いただき、誠にありがとうございます。

さて、このたび実施する「景気動向状況調査(景況調査)」は、会員の皆さまご自身が自社の現状を改めて見つめ直すきっかけであると同時に、その集計・分析結果を還元し、経営判断の資料としてご活用いただくものです。また、香川県をはじめとする自治体や報道機関、提携金融機関などにも公開し、「よい経営環境をつくろう」という同友会の重要な目的の一翼を担います。

昨今は、原材料費や人件費の高騰、採用難、民間需要の停滞、業界内競争の激化、熟練技術者の不足、円安の影響…など、中小企業を取り巻く環境は一段と厳しさを増しています。こうした“いま”の声を、ぜひ行政や金融機関へ直接届けましょう。

■目標:昨年度実績を上回る回答率60%以上(回答数900件以上)

■期 間:2025年6月1日～2025年7月31日迄

■対象者:同友会会員企業

ご多忙の折とは存じますが、本調査の意義をご理解いただき、ぜひご回答をお願いいたします。

なお、集計・分析は地元・高松大学の蓮井教授にご担当いただきます。地元大学ならではのネットワークとスピードで、結果を迅速かつ身近にフィードバックいたしますので、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

1. 調査は、2025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の事としてご回答ください。
2. 調査期間は、2025年6月1日～2025年7月31日までとします。1社で複数名の会員様がおられる場合でも、全員が回答していただいて構いません。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お願いいたします。



←
モ
バ
イ
ル

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50期 政策委員会

委員長 松本 好隆

第50期 広報・情報化委員会

委員長 渡辺 康平

< 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

前期減少

[illegible]

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何ですか？	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.時事的問題について

① トランプ関税の影響はありますか？	1. ある 2. ない 3. わからない 4. その他()
② 最低賃金1,500円は可能ですか？	1. 可能 2. 不可能 3. わからない 4. その他()

7.経営上の問題について…貴社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〔 〕

8.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 9.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 9.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〔 〕

9.香川同友会が進めている高校との「共育型インターンシップ」について

自社で何回、取り組んだ(受け入れた)ことがありますか？ ※1年間に複数校受け入れても1回として計算する	1. 5回以上 2. 4回 3. 3回 4. 2回 5. 1回 6. 取り組んだことはない
--	--

10.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ください。

〔 〕

11.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。

〔 〕

12.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。

〔 〕

13. 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
----------	----------	-----------