ウズベキスタンを知っていますか。

宍戸 栄徳
香川大学名誉教授

Harunori Shishido

1

最近、中央アジアのカザフスタンとウズベキスタンを旅行してきました。主として滞在したウズベキスタンについて日本とはあまりなじみのない国であり、どのような国か余り知られていません。ウズベキスタンと聞いても中央アジアの国と言うことが分かる程度で詳細な位置を的確に答えられる人は少ないと思います。日本の様な島国は海に囲まれているので世界地図でその位置や形を確認することは易しいのですが、ウズベキスタンの様な内陸国は他の国との国境という人為的な境界線で区切られているので印象に残りにくいのです。

それどころかウズベキスタンは地球上に2つしかない「二重内陸国」なのです。内陸国というのは少なくとも1つ国境を通過しないと海に到達しない国の事です。「二重内陸国」というのは海に出るのに少なくとも2つの国境を通過しなければならない国で、地球上にはウズベキスタンとリヒテンシュテインがあるだけです。ウズベキスタンはカザフスタン、キルギスタン、タジキスタン、アフガニスタン、トルクメニスタンの5カ国に囲まれていますが、これらの国はすべて内陸国なのでウズベキスタンから一つ国境を超えて、例えばカザフスタンに行っても、カザフスタンも内陸国なのでさらにもう一度国境を超えて中国などを経由しないと海にはたどり着けないのです。

2

実は、カザフスタンはカスピ海に面しているので、カスピ海を「海」とすれば海に面していることになるので内陸国ではなくなります。こうなると「海」とは何なのかということになりますが「地球上の陸地以外の部分で、海水に満たされたところ」とされています。カスピ海、死海などの大きな塩湖は、古くから「海」と命名されている場合があります。探検・測量による世界地理の把握や地理学が進んだ近代以降、外海とつながっていない場合は“海”には含めず、広大な塩湖であっても“湖”に分類するようになっているのでカザフスタンは内陸国に分類されます。したがって海は地球上に一つしかなく海の上の任意の2点間は陸地に妨げられることなく海水をたどって行くことが出来ます。

3

ウズベキスタンでは歩行者優先が徹底していて、横断歩道を渡ろうとすると、こちらに向かってくる車はたとえ信号がないところでも必ず停止します。さらに最初に停止する車がハザードランプを点けて後続の車にも停車を促します。信号のある交差点では信号が変わるまでの時間を表示していて、何分何秒後に信号が変わるか分かります。車に乗っていると前方の信号がたとえ青だとしても数秒後には信号が変わることが分かるので、間に合わなさそうなときは減速して停止線で停車します。日本の様に黄信号や赤信号で突っ走っていくような車は見かけませんでした。

旅行中はYandexGOという配車アプリを使ってタクシーを利用することが多かったのでその他の市内の公共交通機関を使う機会は少なかったです。首都のタシケントでは何回か地下鉄を利用することがありました。地下鉄では高齢者などに席を譲る人が多く、単に高齢者だけでなく、自分より高齢と思われる人であればそれほど高齢でない方にも積極的に席を譲っていました。

4

今回はコロナ後の初めての海外旅行でした。以前と大きく異なっていたのが旅行にはスマートフォンが必須と思われるほど便利になっていたことでした。町を歩くときの道案内の地図、長い距離を移動するときにタクシーを利用するときにYandexGOという配車アプリを使う事、そして現地の人との会話にスマホの翻訳アプリを活用して日常会話を行うなど、これまでの旅行とは様変わりをしていました。これまでも航空券の購入やホテルの予約などを事前にインターネットで済ませていましたが、旅行中に現地でも日常的にインターネットを使いこなさないと円滑な旅行を出来ないと感じました。

中小企業白書を読む

「金利のある時代」の中小企業の環境変化対応

～『中小企業白書（2025年版）』を読んで～

VOL.3

プロフィール

桜美林大学リベラルアーツ学群教授　**堀　潔**

1990年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。常磐大学専任講師を経て1994年桜美林大学経済学部専任講師。2003年より現職。2021年より副学長。現在、日本中小企業学会常任理事。一般社団法人中小企業産学官連携センター代表理事。公益財団法人大原記念労働科学研究所理事・所長。著書に『地域とイノベーションの経営学～アジア・欧州のケース分析～』（桜美林大学ビジネス科学研究所地域イノベーション研究グループ編：中央経済社）、『21世紀中小企業のネットワーク組織』（関智宏・中山健編書：同友館）など。

※本稿は全国中小企業団体中央会発行「中小企業と組合」より出典。文中に記してある図表番号や事例番号は『中小企業白書（2025年版）』に掲載されているものであり、本稿ではこれらの掲載は割愛したので、関心のある図表や事例、コラムに関しては、直接、『中小企業白書（2025年版）』（https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho.html）での確認をお願いしたい。

3. 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略（『白書』第2部）

企業が人材を確保・育成し、生産性を高めて事業活動を展開し、コスト高を適切に価格転嫁し、持続的な賃上げを実現し人びとを幸せにする、そのような企業であり続けるためには、企業が経営力を向上させて成長し続けることが重要である。『白書』後半の第2部では、こうした環境変化を乗り越えることに資する取組みとして、経営資源を確保・活用して経営力を高めていく取組み、スケールアップにつながり得る経営戦略・投資行動等に焦点を当てた分析を行っている。

（1）中小企業の経営力（『白書』第2部第1章）

『白書』第2部第1章では、中小企業の成長・発展において重要である経営者・経営陣の「経営力」に着目し、経営戦略、経営の透明性、人材戦略、経営者自身の成長という4つの観点から、具体的な取組みとそれらがもたらす可能性のある効果について解説している。

①経営戦略・経営計画

優れた経営戦略は、自社がどのような経営資源を保有しているのか、また自社がターゲットとしている市場の状況がどういう状況であるのかを分析するところから始まる。そして、優れた経営戦略を実行するための具体的なプランが経営計画である。

（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」によると、約5割の事業者が経営計画を策定している。経営計画を策定している事業者の半数ほどが3年以内の計画を策定しているが、「5年超」の長期を見据えた計画を策定する企業も1割強存在する。経営計画を策定する過程で自社の強みや弱みを理解できたり、あるいは業績の向上のために何が必要かといったようなことを考えたりすることができる。経営計画を策定し適切に運用することで、目標の実現や組織の活性化、さらには業績向上につながる可能性があるということを白書は指摘している。

この関連で、事例として掲載されている松浪硝子工業（株）（大阪府岸和田市）の事例は興味深い。9年に

もわたる長期の経営計画を策定、主力事業について最終売上目標を現在より大幅に高く設定しているものの、2029年までは売上目標をあえて2023年実績よりも低く設定し、長期的な視点で採算改善や人材の採用・育成に取り組む計画としている（『白書』事例2-1-1）。

②経営の透明性と開放性

経営計画の策定と並んで、理念・ビジョンや業績・財務内容等の共有は、従業員の主体性の醸成につながり、業績の向上や人材の定着に資する可能性が示唆されている（『白書』図2-1-20および図2-1-21）。また、業務の属人化から脱却することで、ボトルネック工程の削減や業務標準化による効率化も期待される。さらに、業務を属人化した従業員の退職等によるノウハウの喪失、業務停滞等のリスク防止にもつながることが期待できる。

また、社内のみならず社外への情報開示を行っている企業は、論理的かつ正確に社内の状況を説明する必要があることから、日頃から経営管理の透明性を高める等の取組みにつながり、それが収益性の改善に取り組むきっかけになっている可能性がある。また、社外への経営課題の共有・相談により、経営課題の解決につながり、成長が実現できている、という可能性もあることが示唆されている。

③人材戦略

人材確保は多くの中小企業にとって大きな課題であることは言うまでもないが、賃上げ率の高い事業者ほど従業員の定着率は高く、賃上げが人材の定着に影響を及ぼしている可能性は非常に高いと考えられる（『白書』第2-1-45図）。働く者にとって魅力的な賃金体系を築くためには、事業の付加価値を高めることによって賃上げの原資を確保するということが重要である。賃金だけではなく、いわゆる総合的に魅力ある職場作りを行うということが同時に中小企業には求められることになる。

人事評価制度の導入や働き方改革への取組みが人材の定着だけでなく、売上高や付加価値額の向上にもつながっていく（『白書』第2-1-55図および第2-1-56図）。さらに円滑な社内でのコミュニケーションが人材の確保定着や労働生産性の向上にもつながっていくという可能性も示唆されている（『白書』第2-1-62図および第2-1-64図）。

④経営者自身の成長

そして、企業が成長していくうえにあって、経営者自身のスキルや成長意欲は非常に大きなファクターとなる。経営者自身が新たな知識やスキルを学ぶリスキリングに取り組むことは、業績を好転させ、組織全体の学びの風土を醸成する意味でも有意義である。

事業承継に関連することとしては、若い経営者への交代によって組織に新たな感性や考え方が導入され、社内の雰囲気が変化するといった前向きな変化をもたらす可能性が指摘されている。

（2）スケールアップへの挑戦（『白書』第2部第2章）

「スケールアップ」とは、売上高や従業員数などの量的規模で会社が大きくなっていくということを意味する。そして、中小企業がスケールアップすることは、以下の3つの意味でわが国経済の成長発展に寄与すると考えられる。

（a）会社が大きくなると、働く人の給料が上がる可能性がある。売上高規模で見たわが国中小企業の規模が大きくなるほど、より高い賃上げ率を達成している事業者の割合が高まっている（『白書』第2-2-2図）。これ

は「会社が成長すると、社員への利益還元につながりやすくなる」というメッセージとも考えられる。

（b）会社が大きくなると、地域経済がより活性化する。中小企業の域内仕入高および域内仕入率はいずれも売上高が「100億円超～200億円以下」において最も高くなっており（『白書』第2-2-3図）、一概にはいえないものの、スケールアップを実現した企業は地域のサプライチェーンのなかで域内需要を創出し、地域経済を牽引する役割を果たしている可能性が示唆されている。

（c）会社が大きくなると、海外でも活躍して日本の経済に貢献するということが可能になる。売上高規模が大きくなるほど、輸出の実施割合が高くなる傾向にあり、売上高「100億円以上」では約4割の事業者が輸出を実施している（『白書』第2-2-4図）。会社が大きくなるにつれて海外に製品やサービスを輸出したり、海外に事業を展開したりすることで、日本の外からお金を稼いでくることを通じて日本経済全体を強くすることに寄与する。

もちろん、会社が大きくなるということは言うほど簡単なことではない。会社が成長していく途中で、言うまでもなくさまざまな「成長の壁」に直面する。『白書』ではとくに、売上高が10億円未満の会社では、人材育成の取組みにより、経営者に不足するスキルを補う人材の確保を進めることが重要である（『白書』第2-2-19図）。売上高10億円の「成長の壁」は、経営者一人で経営することの限界であり、例えば営業人材や経理人材などの経営者に足りないスキルを補う専門人材の確保と、経営者に集中しがちな職務権限の委譲が必要であることがうかがえる。

一方、スケールが大きい事業者はガバナンスの強化を課題としてとらえており、取締役会の設置や社外取締役の登用といった体制面の整備を進める（『白書』第2-2-24図）ことに加え、従業員への経営理念・ビジョンの共有といった経営の透明性を高めるための取組みが打開策となる可能性を確認した（『白書』第2-2-25図）。

このほかにも、新技術・新製品開発、DX化への取組みや設備投資、M&A、海外でのビジネス展開など、企業の成長に向けて経営者が取り組まなければならない課題は数えきれないが、それぞれの場面で参考になる先進事例も掲載されている。ぜひ参考にされたい。

4.「金利のある社会」をどう考えるか ～まとめに代えて～

本稿冒頭でも触れたように、今回の『白書』は円安、物価高に加えて、30年ぶりの「金利のある世界」における中小企業の進むべき道について考察する内容となっている。「金利のある世界」への回帰は、それまでのゼロ金利時代とは異なり、中小企業経営者や中小企業支援機関に対して、大きな発想の転換を迫ることになる。本稿のまとめに代えて、以下3点を指摘しておきたい。

（1）「耐える」経営から「稼ぐ力」を強化し「攻める」経営への転換

金利上昇は短期的には借入金に対する支払利息の増加や収益圧迫につながるが、中長期的に見れば、インフレ下で製品・商品・サービスにかかったコストや生み出した付加価値を価格に転嫁しやすくなる環境が生まれるとも考えられる。このため、中小企業経営者には、単にコスト削減で耐えるのではなく、適切な価格設定を行い、収益性を高めることで「稼ぐ力」を強化し、賃上げや投資の原資を確保するという発想が重要になる。

また、「金利のある世界」では、思い切った投資やイノベーション、生産性の向上を促す可能性があるとされて

いる。経営者は、設備投資による生産能力・販売能力の強化や生産拠点の増設、研究開発・イノベーション活動といった戦略的な投資を通じて、持続的な成長と付加価値向上を目指す必要がある。

この点に関連し、人手不足に対し、単に耐え忍ぶのではなく、積極的な設備投資による作業工程の自動化と省力化を推進することで、生産性向上と付加価値の最大化を図った（株）行田製作所（『白書』事例1-9-2）の事例は参考になろう。

（2）人材・組織戦略の強化と権限委譲

スケールアップを目指す企業では、経営者一人で事業を経営することの限界を克服し、経営者に不足するスキルを補う専門人材の確保や、職務権限の委譲が不可欠となる。経営者と同じ視点で意思決定を担う「経営人材」や、業務変革を推進する「DX 人材」の確保・育成が、規模拡大にともない重要性を増すことになる。また、経営者自身がリスキリング（新たな知識やスキルの習得）に取り組むことで、経営改善や新規事業創出を実現し、その学びの姿勢が組織全体の学習意欲を高め、成長を加速させることにつながるであろう。

この意味では、創業社長から親族ではない後継者への事業承継を機に、個人に依存しない持続的な成長を目指し、ガバナンス体制の強化と経営の透明性向上に取り組んだ（株）ダッドウェイ（『白書』事例2-1-4）や、持続的な成長のためには「非上場の中小企業」という意識を払拭すべきだと考えて積極的な改革を実行した（株）食研（『白書』事例2-1-3）は好例であろう。

（3）課題の多様化と「守り」の支援から「攻め」の成長支援へのシフト

従来、中小企業が独力で対応しにくい課題として「経営計画策定」や「資金繰り」が挙げられましたが、規模が大きくなるにつれて「脱炭素化（GX）」や「M&A」といったより戦略的な課題が増加してきている。中小企業支援機関にあっては、企業の成長段階に応じて、より高度で専門的な支援を提供する必要がある。また、「金利のある世界」では、企業が自力で収益を上げ、賃上げや投資を行える「稼ぐ力」の強化がより重要になる。支援機関にあっては、価格転嫁の促進、生産性向上、高付加価値化といった観点から、経営者の経営改善・事業変革を伴走支援する役割が求められる。

課題が複雑になるにつれ、個別の中小企業が独自に対応することの難しい課題も多くなっている。中小製造業に特化したオリジナル生産管理ソフトを同じ勉強会の仲間だった中小企業８社で共同開発した（株）広島メタルワーク（『白書』事例1-9-4）や海外展開の早期着手にあたり関係業者たちとの共存共栄を常に意識しながら改革を進めた（株）ひのでや（『白書』事例2-2-8）のように、同業他社や同地域の企業等が互いに協力し合いながら改革に取り組むことは、経営課題の解決にさらに重要となる。こうした中小企業の自主的な協力事例を参考に、中小企業の成長発展のために、中小企業組合のような相互扶助を目的とした組織にどのようなことができるのか、中小企業組合の価値向上についても考えてみる必要があろうことを書き添えて、本稿の締めくくりとしたい。

おわり

FROM青年部

FROM 青年部

四国ブロック交流会に出席

10月21日、四国ブロック交流会が高知県にて開催され、太田会長、木村直前会長が参加しました。

午前中は株式会社トリムエレクトリックマシナリーを訪問しました。工場見学を通して、胃腸症状改善の効果が認められている電解水素水整水器「トリムイオン」の安心・安全で長期間ご使用いただける製品づくりの取り組みを学ぶことで、「水」への興味を深めることができました。

▲(株) トリムエレクトリックマシナリー

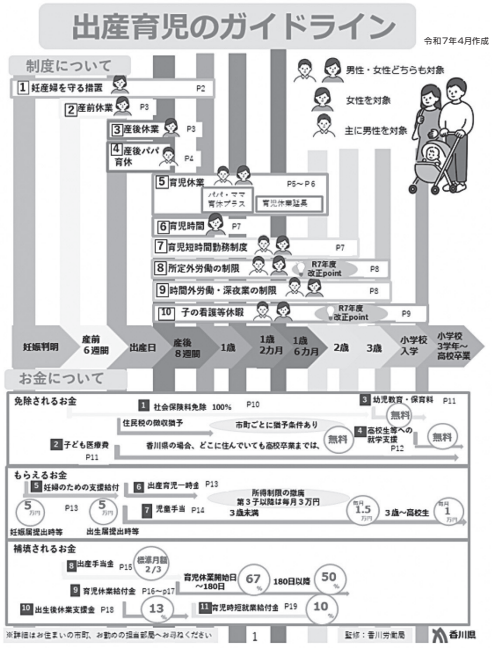
▲懇親会の様子

午後からは西島園芸団地を訪問し、果物の栽培方法を学びました。

その後、会場を高知市内に移し開催された懇親会では、四国各県代表の青年部OBの方々も合流し、県や世代を超えた交流を深めることができました。

お知らせ

出産・育児のガイドラインを作成しました



近年、子育て家庭の経済的負担の軽減や仕事と家庭の両立支援のため、妊娠や出産、育児期の家庭への休暇制度や経済的支援などが拡充されてきています。
こうした制度を様々な企業様等に幅広く知っていただくため、ライフステージごとの支援制度の概要をわかりやすく整理した「出産・育児のガイドライン」を新しく作成いたしました。ガイドラインの各制度の詳細部分には、各企業様等における独自制度を加えていただけるよう、各ページに、「企業カスタマイズ枠」というスペースを設けておりますので、是非、ご活用いただきたいと考えています。

香川県　出産・育児のガイドライン

お問合せ

香川県健康福祉部子ども政策推進局子ども政策課　横山　東條
〒760-8570　高松市番町四丁目1番10号
TEL:087-832-3287　メールアドレス:kosodate@pref.kagawa.lg.jp

BOOK RANKING 県内ベストセラー

10月総合ランキング

順位	書　名	著　者	出版社／定価
1	パンどろぼうとスイーツおうじ	柴田ケイコ	KADOKAWA／1,540円
2	ハーバード、スタンフォード、オックスフォード…科学的に証明された すごい習慣大百科 人生が変わるテクニック112個集めました	掘田秀吾	SBクリエイティブ／1,760円
3	成長以外、全て死	中野優作	幻冬舎／1,760円
4	飼い犬に腹を噛まれる	彬子女王／著 ほしよりこ／絵	PHP研究所／1,485円
5	ゲッターズ飯田の五星三心占い2026 金の羅針盤座	ゲッターズ飯田	朝日新聞出版／1,397円

香川県書店商業組合調べ

商工中金だより

お客さまのライフステージごとの経営課題に着目し、特に商工中金として事業性評価能力を向上し、積極的に強化していく3つの分野（カテゴリーS・E・T）を「差別化分野」と位置付けました。お客さまの企業価値向上とともに、商工中金自身の長期的な収益基盤拡大や適切なリスクテイクを通じた持続的成長のため、今後、積極的に対応力向上を図っていく分野です。

〈お客さまライフステージ〉

創業期 → 成長期・成熟期 → 事業再生期

Startup（スタートアップ支援）

スタートアップ特有の課題を踏まえた一気通貫のサポート

- ▶ファイナンスを中心とする適切なリスクテイク
- ▶メザニンファイナンス、外部アライアンスの活用
- ▶ビジネスマッチングを通じたセールスサポートの強化

Esg（サステナブル経営支援）

“SPEED”の視点*を活用した事業性評価やお客さま支援を推進

- ▶CO2排出量削減コンサルティング等、サービス拡充
- ▶従業員エンゲージメント向上、BCP策定支援等
- ▶中小企業組合、関係会社等との連携

*商工中金が独自に定めた、組織・職員のサステナビリティに対する取組みの基本的な視点。
SPEED･･･Sustainability、Productivity、Empathy、Ecology、Digitalの頭文字

TurnAround（事業再生支援）

専門性向上と対応力の底上げにより、事業再生のトップブランドを構築

- ▶経営危機の未然防止と危機状態からの脱却支援
- ▶多様なキャリアを持つ専門チームによる高度な支援
- ▶人的資本の充実に向けたサポート強化

本業支援　**事業性評価を起点とした本業支援**
○ビジネスマッチング　○海外展開支援　○事業承継　○M&A　等

金融支援　**お客さま支援の基本となる金融支援**
○資金繰り対策融資　○セーフティネット機能の発揮　○財務構築改革支援
○成長投資支援　等

なお、詳細につきましては、商工中金高松支店までお問い合わせください。
【お問い合わせ先】
株式会社商工組合中央金庫
高松支店
〒760-0052　高松市瓦町 1-3-8
TEL.087-821-6145
FAX.087-851-6074

日本政策金融公庫だより

地域経済の産業活動の維持・発展のために、事業の譲渡、株式の譲渡、合併などにより経済的または社会的に有用な事業や企業を承継・集約する中小企業者および事業を承継・集約される中小企業者の資金調達の円滑化を支援します。
詳しくは、支店の窓口までお問い合わせください。

○事業承継・集約・活性化支援資金の概要

ご利用いただける方	1　中期的な事業承継を計画し、現経営者が後継者（候補者を含みます。）と共に事業承継計画を策定している方 2　安定的な経営権の確保等により、事業の承継・集約を行う方および当該事業者から事業を承継・集約される方 3　中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律（経営承継円滑化法）第 12 条第 1 項第 1 号の規定に基づき認定を受けた中小企業者（同項第 1 号イに該当する方に限ります。）の代表者、同法第 12 条第 1 項第 2 号の規定に基づき認定を受けた個人である中小企業者または同法第 12 条第 1 項第 3 号の規定に基づき認定を受けた事業を営んでいない個人の方 4　事業承継に際して経営者個人保証の免除等を取引金融機関に申し入れたことを契機に取引金融機関からの資金調達が困難になっている方であって、公庫が融資に際して経営者個人保証を免除する方 5　事業の承継・集約を契機に、新たに第二創業（経営多角化・事業転換）または新たな取組みを図る方（第二創業後または新たな取組み後、おおむね 5 年以内の方を含みます。）	
お使いみち	「ご利用いただける方」の 1 に当てはまる方が、事業承継計画を実施するために必要な設備資金および運転資金　外	
融資限度額（いずれも別枠）	国民生活事業	7,200万円（うち運転資金4,800万円）
	中小企業事業	14億4千万円
ご返済期間（うち据置期間）	設備資金	20年以内<うち据置期間5年以内>
	運転資金	10年以内<うち据置期間5年以内>
利率（年）	国民生活事業	基準利率、特別利率A、特別利率B
	中小企業事業	基準利率、特別利率①、特別利率②
担保	お客さまのご希望を伺いながらご相談させていただきます。	

〈支店窓口〉**株式会社 日本政策金融公庫　高松支店**
URL：http://www.jfc.go.jp
〒760-0023 高松市寿町 2-2-7 いちご高松ビル 2・3階

国民生活事業（2階）　Tel.0570-085-298　Fax.087-822-9274
中小企業事業（3階）　Tel.087-851-9141　Fax.087-822-1423
農林水産事業（3階）　Tel.087-851-2880　Fax.087-822-7350

原材料・エネルギー価格の上昇、人件費の増加、不安定な国際情勢などの影響で、主要3指標いずれも悪化となった。

2025年9月

Industry Information

製造業	食料品	●米が今年度も高い。物価上昇に販売価格が転嫁できていないような気がする。（惣菜） ●令和7年10月期の輸入小麦政府売渡価格は、従来からの改定ルールに基づき4.0%の引下げとなった。令和5年10月期の改定から5期連続での引き下げとなり、原材料価格は引き下げられたものの、輸送費や労務費等のコスト上昇分を製品価格にどう反映するか不透明である。（製粉製麺） ●9月3日、高松市内で開催された食品商談会は展示方法など慣れ不慣れで差が出たように感じた。年明けの全国販売数調査にて取引状況を把握したい。味噌業界の発展のため今後も商談会等を活用して、時代に取り残されないよう工夫していきたい。（味噌） ●日本冷凍食品協会による7月の冷凍食品生産数量は昨対95.4%となった。カテゴリー別にはフライ揚げ物類90.7%、フライ類以外の調理食品96.2%、菓子類99.4%と全カテゴリーで前年を下回った。業態別では市販用が93.7%、業務用が98.6%となった。人件費、光熱費、物流費などによる商品の値上げが数量の昨対割れに繋がっていると考えられる。加えて米の価格は昨年以上に高騰することが予想されており、商品価格に対してはより厳しい状況が続くと思われる。（冷凍食品）
	繊維工業	●当東かがわ市は瀬戸内国際芸術祭（瀬戸芸）の夏会期が終わって9月になると、途端に日常が戻り、閑散とした田舎町に戻ってしまった。今後の運営、3年後の芸術祭までをどのように維持しつつ運営を続けるか、行政にとっても我々組合にとっても非常に困難な状況は続く。その中で、瀬戸芸秋会期に合わせ、10月4日から引田地区も一部の会場を特別開館（土日祝のみ）することになり、当組合が関係している、手袋ギャラリーでの物販も再開することになった。特別開館は継続することに意味があるということで行われるものだが、人手不足はこういったイベントでも深刻な状況である。（手袋）
	木材・木製品	●7月から9月は資材価格の再値上げがあり、価格転嫁できず採算は悪化している。また、家具小売業界の景況も未だ回復しておらず、先行きの見通しは悪い。一方、香川県産木材利活用の家具などのものづくりにおいては需要が伸びる期待感はある。（家具） ●業界全体の需要の冷え込みが厳しく、製品の荷動きがさらに悪化している。国産材価格は横ばいで外材価格は高騰している。（製材） ●物価高による新築住宅の建て替え、建築面積の縮小、木材使用の減少など業況は厳しいまま推移している。（木材）
	印　刷	●9月決算のため、最後の追い込みとして取り組んできたが、昨年とほぼ同じ数字（売上）になりそうである。今期も厳しい数字であったが、来期は利益が見込める動きにしていきたいと思う。
	窯業・土石製品	●気温が下がり始め、受注も少し動き始めた。ただ、受注の回復は事業所間格差が大きく、今夏の猛暑で落ち込んだ受注のダメージをこれからどれだけ取り戻せるかによって事業継続の可否に繋がりそうな雲行きである。（石材加工）
	鉄鋼・金属製品	●穏やかに販売・生産共に増加しているが、未だ十分ではない。（鋳物） ●忙しいところもあるようだが、全体的に見て去年と比べると悪化している。特に今から悪くなる予想のところもあるので、状況は緩やかに悪くなっているようである。（鉄鋼） ●鉄骨需要は、設計見積・ゼネコン見積共に少ない状況が続いている。しかし、組合員間の協力などで工場稼働率は格差はあるものの80%～110%と一定程度確保している。こうした需要の低迷が続く中、材料費や人件費などのコスト上昇分の加工費への転嫁が課題となっている。（建設用金属）
	輸送用機器	●前月と同様に安定操業が続いている。業況に変化はない。（造船）
	その他	●多少売上が減少している。政治の空白による消費者の不満や物価高による不況を感じる。大手の状況次第で中小企業の売上が影響するため、利益の減少が気になる。（漆器） ●暑さが厳しいため寝具関係の消費は良くない。業務用布団も減少傾向にある。（綿寝具）
非製造業	卸売業	●今年の天候は高温や小雨など、特に異常な暑さから作物が育たない。（農薬）
	小売業	●最低賃金の上昇や仕入れ価格の値上げなど、組合員においては経営に苦労している。（青果物） ●県外安売業者の販売価格による周辺地域SSへの収益圧迫の影響がある。予防的な激変緩和措置は終了となり、ガソリン・軽油は10円／ℓ、灯油・重油は5円／ℓの定額補助となっている。このことを一般消費者へ周知を行い、ガソリン税廃止となった場合の混乱が生じないよう進めていきたい。（石油） ●電機大手3社がリストラを行い、家電業界は産業構造の変化で従来の家電事業を縮小している。我々中小零細事業所は今後の変化を見極めていかないと立ちゆかなくなる。（電機）
	商店街	●予想はしていたものの、気温が昨年以上に高い日が多く、酷暑が続いた。それにも関わらず、商店街の通行量は昨年を上回り、賑わいを見せている。多くの人出は国内外からの観光客が中心で、地元顧客の人流は増えていないと見られる。合わせて消費も株高騰を受けて好調な高額品（輸入時計、一部の宝飾品等）や観光に伴うお土産品、宿泊、飲食、インバウンド需要の雑貨、食品、医薬品を除いては全般的に低調と言える。また、地元百貨店の売上もいつになく落とす結果となった。月末には朝晩に気温が下がり、昨年より早く涼しい日が増えてきたことで、秋物商品への需要増に期待が持てるようになったことが何よりも救いである。一方、商店街内の医療美容、スポーツジム、エステ等の自分磨き市場は堅調で、売上は物価高に影響を受けず、横ばいか微増の状況が続いている。日本で災害が起きるとの噂話を信じて来なくなった中国人はまだ一定数おり、香港便等は今春頃の稼働率までには回復はしていない。10月初旬の国慶節辺りからは回復に向かうものと考えている。また、瀬戸内国際芸術祭は国内外からの関心も高く9月は会期中ではないものの、夏会期と秋会期に挟まれて空いているイメージか大阪関西万博開催からの一部流れからか、欧米人系の観光客も多く見られる動きとなっている。台風の影響が比較的少ないシーズンであったので、このままダメージなく乗り越えられることを期待している。（高松市①）

9月の県内景況は、前年同月と比べて売上高DI値は－25．0ポイントで前月調査の－18．8ポイントから6．2ポイントの悪化、収益DI値は－27．1ポイントで前月調査の－20．8ポイントから6．3ポイント悪化、景況DI値は－37．5ポイントで前月調査の－27．1ポイントから10．4ポイントの悪化となった。

非製造業	商店街	●9月になっても連続の猛暑日が続いた。瀬戸内国際芸術祭夏会期も終わり、全体的に人流が減少し、中旬以降、商店街は昼間の人通りがいつもになく少なく感じた。それでも午後7時半頃から人通りは増えるが8時過ぎからは地元住民よりインバウンドの人達が多いと思った。（高松市②） ●買い控えが現実問題化してきた実感がある。本格的に物価高が商業環境に悪影響を与えている。（丸亀市①） ●8月に続いて気温の高い日が続き、高齢者を中心に外出を控えている人が多いと感じる。街は先の先まで見通しが良く、ガランとしている。シルバーウィークの連休があり、一部の飲食・宿泊は好況だが、一般の商店はほとんど好影響はない。会話は店主のぼやきばかりで、まったく「いい話」を聞かない。（丸亀市②） ●顧客の価値観・求める商品やサービスの変化の早さ・激しさを感じる。当店は正にＤＣブランド・ＦＣビジネス全盛の時代を経験した。その時のように今の時代一時の隆盛に安定した生活や商業環境を求める事はできない。大変な時代である。（観音寺市）
	サービス業	●香川県を始め、全国の美容師の離職率の高さがかねてより指摘されている事から、全国の理美容学校で構成する（公社）日本理美容教育センターと美容業界を束ねる全国美容連合会が産学連携事業の一環として、理美容学校卒業後に仕事にやりがいを持って活躍できる人材育成を目的に、理美容学校教員に対して「即戦力養成講習会」を全国美容連合会より講師を派遣し技術講習会を開催している。（美容）
	建設業	●担い手不足解消のために、現場見学会、高校生との意見交換会などのイメージアップ活動やICT施工、建設DXの活用がされているが、なお人手不足は深刻な状況である。10年後や20年後にはさらに労働生産人口が減少するため状況はさらに悪化する事が予想される。土木科のある高校には、数百から数千近い求人案内が来るようだが、地元の土木建設業社への入職はごくわずかなようである。（総合建設）
	運輸業	●令和7年8月の輸送実績は対前年同月比で営業収入109.2%、輸送人員は115.3%と増加した。（タクシー） ●令和7年8月分高速道路通行料金利用額の対前年同月比は2.7%減となり、対前月比では13.9%減となった。また、8月分利用車両数の対前年同月比は2.9%減となった。（トラック）

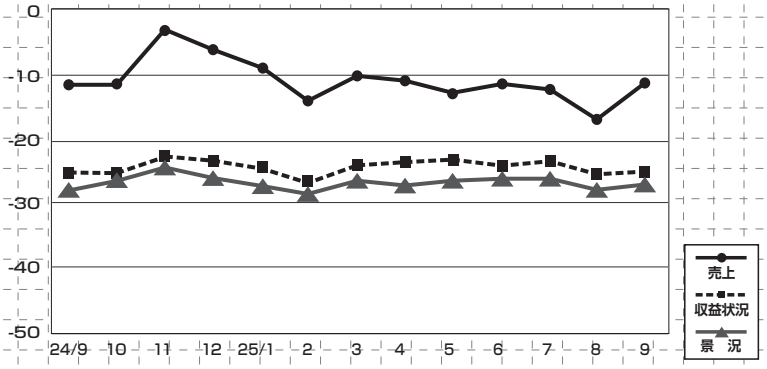
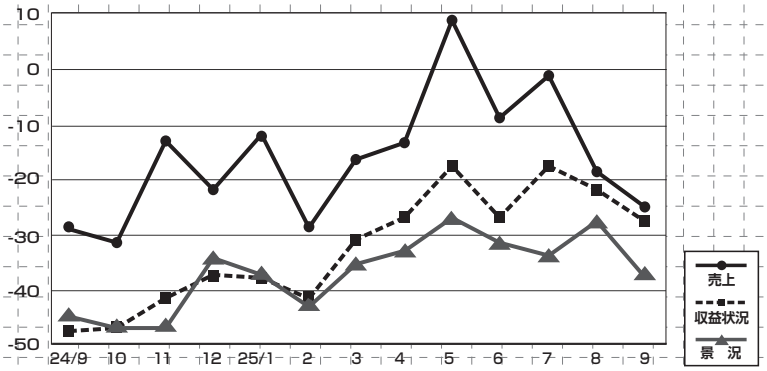
香川県内の業種別DI値の変化（対前年同月比）

		売上高	収益状況	業界の景況
製造業	食料品	☀☁	☀☁	☁
	繊維工業	☁	☁	☂
	木材・木製品	☂	☂	☂
	印刷	☂	☂	☁
	窯業・土石製品	☂	☂	☁
	鉄鋼・金属製品	☂	☂	☂
	輸送用機器	☀	☁	☁
	その他	☂	☂	☂
非製造業	卸売業	☁	☁	☁
	小売業	☂	☂	☂
	商店街	☂	☂	☂
	サービス業	☀☁	☁	☂☁
	建設業	☂☁	☂☁	☂☁
	運輸業	☂	☂	☂
	その他	☁	☁	☁

※集計結果の詳細は、本会ホームページ上でご覧になれます。
http://www.chuokai-kagawa.or.jp/

DI値の推移（対前年同月比）

■全国全業種



■香川県全業種