

同友会景況調査報告(DOR)

(2014年10～12月期)

中小企業はすでに“アベノミクス不況”のさなか ～中小企業のダイナミクス(躍動力)が日本経済をたてなおす～

【概要】

2015年の門出のさいさきはとても喜べたものではない。というのは、DORの10～12月期調査によると業況判断(前年同期比)は全業種で2014年4～6月期以来、水面下のマイナスが三期連続続いていること、しかも4～6月期△1、7～9月期△5、10～12月期△7と期を追うごとにマイナス幅が拡大をみている。2期以上の水面下のマイナスが続けば“不況”という基準によれば、三期マイナスの現在は明らかに“アベノミクス不況”といわざるをえない。しかもマイナス幅が拡大していることは脅威である。

ではこの1～3月期はどうか。業況判断(前年同期比)はマイナスが4ポイント拡大して△11になる。もしそうなると4期連続マイナスでしかも二ケタ台のマイナスに突入することになる。2014年4月の消費税増税の後遺症は軽くなるどころか、重症化する勢いである。

2015年政府予算案は大企業実効税率減、軍事費突出の予算になっているが、ここ一年が痛烈に教えているように最大多数者・中小企業のダイナミクス(躍動力)の再建なくしては日本経済の建て直しはありえない。“中小企業憲章”を体した予算こそ望まれている。

【調査要領】

- (1) 調査時 2014年12月1～10日
- (2) 対象企業 中小企業家同友会会員
- (3) 調査の方法 郵送により自計記入を求めた
- (4) 回答企業数 2,486社より1,031社の回答をえた(回答率41.4%)
(建設196社、製造業335社、流通・商業300社、サービス業190社)
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員34.9人
②臨時・パート・アルバイトの数27.7人

【DORの眼】

真の「地域創生」の核をつくるために

中央大学 鬼丸 朋子

昨年12月に相次いで発表された全国企業短期経済観測調査(日銀短観)や、2014年7～9月期の実質国内生産(GDP)を目にして、「やっぱり」と思った者は少なくないだろう。短観が示したのは、全体として景気回復の足取りが鈍いこと、とくに地方や中小企業にアベノミクス効果が波及しきれていないこと、企業規模を問わず景気の先行き指数(DI)が悪化したこと等であった。同様にGDP成長率も消費増税実施以降2期連続でマイナスと、「景気後退期」ともいえる状況に陥っている。また、2015年1月8日に日銀が発表した「生活意識に関するアンケート調査」(第60回)結果(2014年12月調査)によれば、個人の景況感も大幅に落ち込んでいる。

このようなデータを目にしたマスコミ各紙は、アベノミクスの行き詰まりとその軌道修正の必要性を声高に唱え始めた。だが、DORでは、会員企業から寄せられた回答を基に、これまでの景況判断で、既に何度も安倍政権が打ち出した一連の経済政策が期待通りの効果を上げていないと指摘している。そのようなことが可能であったのも、各会員企業の活動や学びを通じて培われてきた政策や景気の現況・先行きへの深い洞察が、各都道府県の事務局を中心とする全国的なネットワークによつて的確に集約され、分析されているからであろう。

一方、現政権は、遅まきながら昨年12月末に日本の人口の現状と将来の姿を示し、今後目指すべき将来の方向を提示する「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン(長期ビジョン)」及びこれを実現するため、今後5か年の目標や施策や基本的な方向を提示する「まち・ひと・しごと創生総合戦略(総合戦略)」をとりまとめ、閣議決定した。

もちろん、この長期ビジョンは今後詳細が煮詰められていくものではある。とはいえ、同ビジョンには、「誰が主体となって地域を支え、地域住民と共にじっくり腰を据えて活動していくか」という視点がまだ希薄であるように思われる。言うまでもなくビジョンを立てれば自ずから担い手が現れるわけではないからだ。

むしろ、この種の取り組みを進めるうえで重要なのは、「核」となり得る主体をいかに見出し、その手腕を存分に発揮してもらえよう環境を整えるか、ではないだろうか。個人的には、複雑化する状況を的確に読み解き、「核」として地域の人々から信頼され、リーダーシップを発揮できる主体の一つとして、会員企業を筆頭とする地域の中小企業経営者に大いに期待している。政府や地方自治体は、地域に根差して事業を営み、人々の生活を支えてきた「地域の核となる存在」からの声にもっと耳を傾け、実態に即した取り組みを進めることこそが、求められているのだから。

中小企業はすでに“アベノミクス不況”のさなか ～中小企業のダイナミクス(躍動力)が日本経済をたてなおす～ 2014年10～12月期DOR

[I] 業況	4
〔概況〕	4
実態とかけ離れた政府予測 ～日本経済の真実の姿、客観的に判断を 中小企業はすでに「アベノミクス不況」 縁起のよい春は遠い？	
〔売上高〕	8
売上高 DI、建設業と流通・商業は二ケタ台の悪化 次期も売上減退止まらず	
〔経常利益〕	9
4業種中、流通・商業が最大の悪化 消費不況の色合い強く 採算悪化、一段と厳しく	
[II] 金融・物価	11
〔金融動向〕	11
サービス業の資金繰りが大幅に悪化 資金需要の低調さ続くも、大規模企業に資金需要の芽	
〔物価動向〕	12
仕入単価の上昇わずかに和らぐ ～見通しは急落 売上・客単価改善ストップ鮮明に	
[III] 生産性・雇用	13
1人当たり売上高 DI、1人当たり付加価値 DI、いずれも消費増税後急落したまま低迷 人手は依然強い「不足感」続く	
[IV] 設備投資	15
実施割合の改善傾向中断が続き、投資目的の内容にも積極性が明らかならず 次期計画なしの理由は、先が見えない停滞感と供給過剰が継続 20人を境界に規模別投資割合の2極化続くー投資格差広がる 設備不足感はゆるやかな緩和が続く	
[V] 業種別動向	19
(a) 建設業	19
業況判断・売上高は落ち込むとともに人手不足感が強まる 建設4業種ともに採算水準はプラスの水準を維持	
(b) 製造業	20
厳しさが今期も持続し、来期の見通しはさらに厳しい 経営上の問題 人材確保と仕入価格 機械器具、金属製品とその他業種で大きな違いが	
(c) 流通・商業	22
アベノミクスの負の効果と消費増税の影響は依然と続く 卸売業、小売業 回復の足取り重く	
(d) サービス業	24
厳しさを増す景況感 経済環境の変化に耐えうる経営体質を	
[VI] 経営上の問題点	26
「民間需要の停滞」はさらに拡大、「仕入単価の上昇」も依然高水準 関東とそれ以外の地域で不況感に差が見られる	
[VII] 経営上の力点	28
引き続き家計消費手控え中での円安デメリット顕在化。問われる経営の基礎体力 地域間・規模間・業況間格差の鮮明化と社員教育に基づく提案型経営への挑戦	

〔I〕業況

※本文中、DI 値で特に断りのない場合は、水準値以外は前年同期比です。

〔概況〕

アベノミクスのシナリオは空回りしている。2014年4月の消費増税から現在まで实体经济の冷え込みが止まらない。日銀短観は大企業、中小企業ともに足踏み状態、DOR 調査の業況判断 DI (前年同期比) では消費増税後の2014年4～6月期から $\Delta 1 \rightarrow \Delta 5 \rightarrow \Delta 7$ と3期連続で悪化している。次期見通しも1年前の駆け込み需要の反動もあり、景気回復の兆しは見られない。日本経済の真実の姿は中小・小規模企業の実績、国民の実感に反映されており、現状を的確に把握することが求められている。

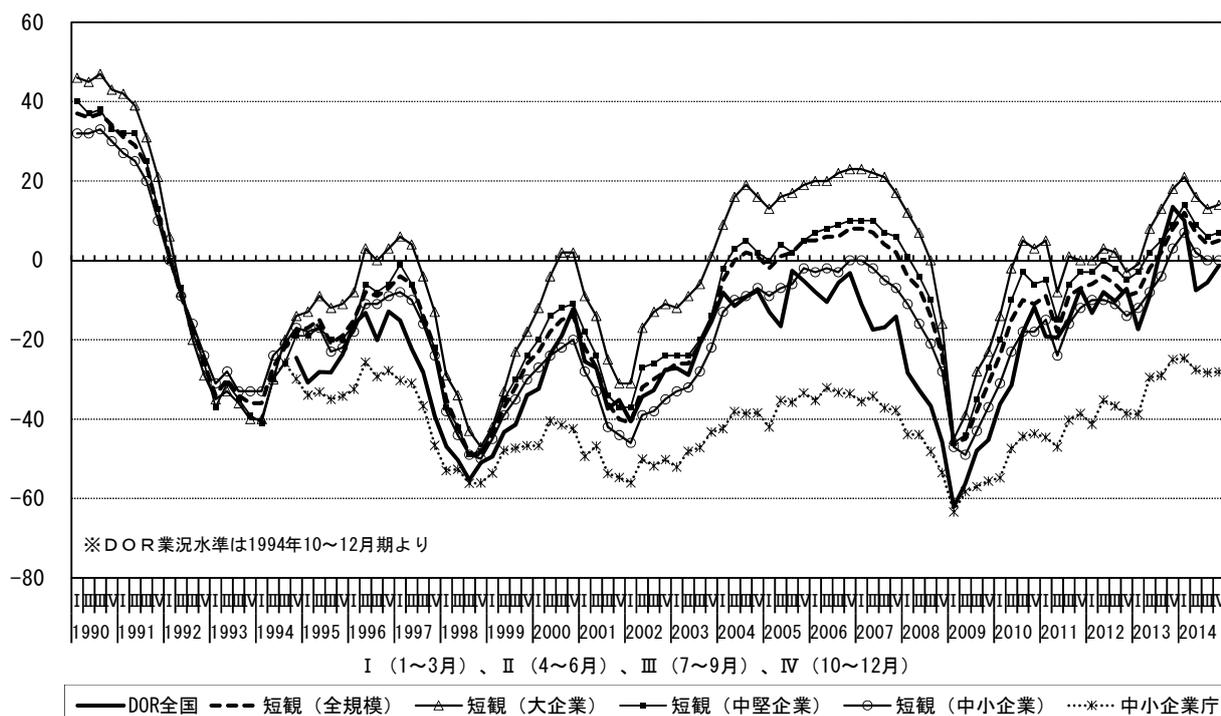
実態とかけ離れた政府予測 ～日本経済の真実の姿、客観的に判断を

2015年という年はどのような年になるであろうか。経済はどうか。政治はどうか。このテーマを考えるにあたって大前提となるのは2014年という年がどのような年であったかの総括であろう。そこでフィルムを少し巻き戻してみよう。

まず経済では何とんでも4月に消費税が97年4月に橋本内閣により3%が5%に引き上げられて以来17年ぶりに8% (消費税6.3%、地方消費税1.7%) に引き上げられたことである。増税後3ヵ月たった時点で6月23日付『日本経済新聞』は「社長100人アンケート」にもとづき「『9月までに消費回復』76%、増税後の反動少なく」と報じ、日銀も7月7日に発表した7月の地域経済報告 (さくらレポート) で「消費税反動減『次第に和らぐ』シニア層 (高齢者層)、外国人観光客、消費下支え役」(『日本経済新聞』7月8日) という見方を示した。

ところが11月17日、内閣府が発表した国内総生産速報値は実質で前期比0.4%減、年率換算で1.6%

DOR、日銀短観 (全規模、大企業、中堅企業、中小企業)、中小企業庁



減（12月8日発表の改定値ではそれぞれマイナス0.5減、マイナス1.9間でマイナスが拡大）、4～6月期と通算して2期連続マイナス成長で、「想定外」のマイナス1.6%に“GDPショック”が走った。

ではなぜアベノミクスのシナリオは空回りし高転びに転んだのか。12月9日付『東京新聞』

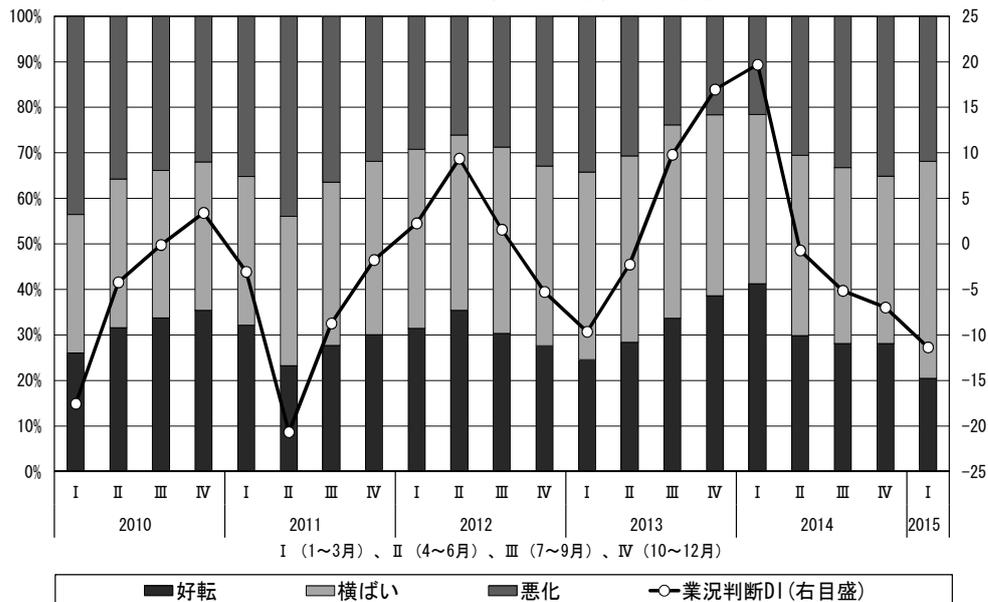
は「GDP悪化なぜ見通せず 中小・小規模の設備投資不振」という見出しをかかげてその原因を突いている。すなわち、「政府やエコノミストは中小や零細企業に景気回復が波及していないことを予測できなかった」からであるとする。「アベノミクス中小に及ばず」という現実を無視したツケが予測外れを生んだというのである。となると政府、日銀、大企業の予測は、時の政権に不利なことは言わないという政治バイアス（歪み）がかかっているのでアテにならない。日本経済の真実の姿は、まず中小・小規模企業の実績を的確に把握することを大元に据えなければ判らないということなのである。

ところが安倍首相は経済失政の原因究明には口を拭って11月18日、2015年10月に予定された消費税率10%への再引上げを2017年4月まで延期する。その是非を問うためと称して12月21日に衆議院を解散、12月14日に総選挙を行うと表明した。総選挙の結果は自民党が単独で過半数（238議席）を上回り、自民・公明両党を合わせて衆院定数の三分の二（317議席）を維持して安倍政権の継続が決まり、12月24日、第3次安倍内閣が発足した。

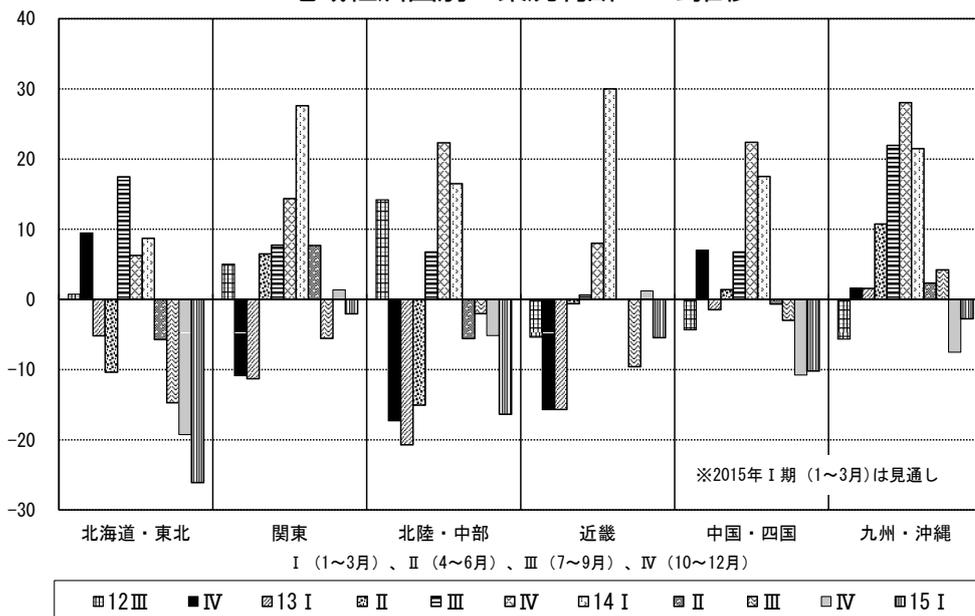
だがこの47回衆議院選挙は投票率が52%と戦後最低、二人に一人が棄権という惨たんたる成績であり、12月17日に発表された『読売新聞』の世論調査によると、この選挙結果について「よくなかった」が46%で「よかった」

業況判断DI（前年同期比）—DOR全業種

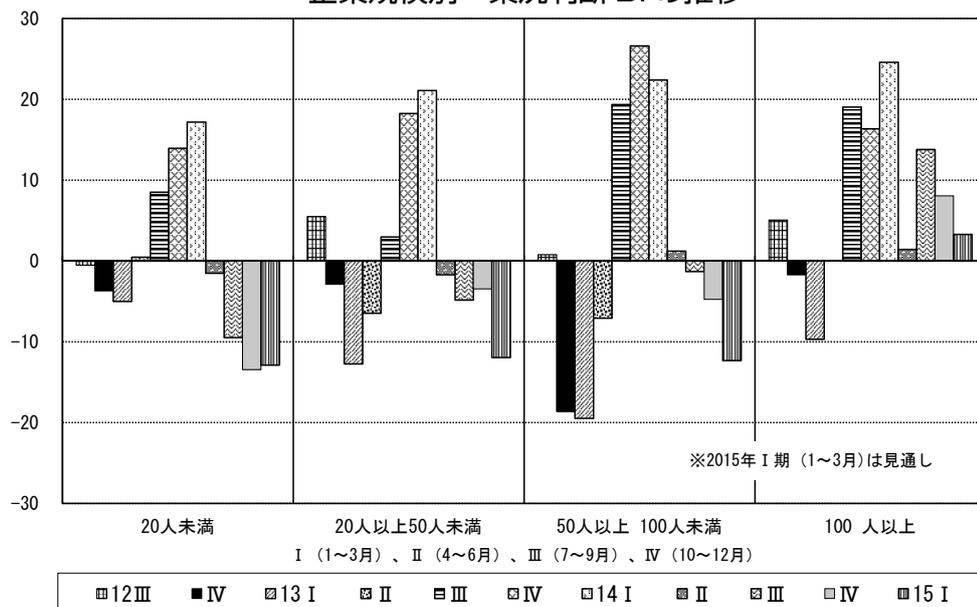
※2015年I（1～3月）期は見通し



地域経済圏別 業況判断DIの推移



企業規模別 業況判断 DI の推移



の38%を上回っており、世論とのずれ、矛盾拡大が予想される。

つぎに政治では、2014年7月1日の集团的自衛権行使容認の閣議決定、同10月14日の特定秘密保護法の強化成立を地ならしとする9条破棄の憲法改正が今年の最大の争点となること必至で

あるが、ここでは指摘にとどめておく。

さて安倍首相は衆院選挙中、「アベノミクス、この道しかない」と呼号したが、直近の日本経済の実態はどうであろうか。

総選挙から一夜明けた12月15日に発表された12月の日銀短観（全国企業短期経済観測調査）によると（「良い」-「悪い」割合）、10～12月期の大企業製造業は7～9月期の13→12と1ポイント悪化、大企業非製造業は13→16で3ポイントの改善、大企業全体では13→14で1ポイント改善という綱引き状態。これに対し中小企業製造業は△1→1で2ポイント改善、中小企業非製造業が0→△1で1ポイント悪化、中小企業全体では0→0である。さらに日本経済全体（全規模+全産業計）でみると4→5で1ポイント改善である。

この動態を12月16日付『朝日新聞』は「企業景況感足踏み」と捉え、アベノミクスの「『この道』危うい足場、円安・材料高で中小悲鳴」とくくっているが妥当であろう。

中小企業はすでに「アベノミクス不況」

それではDORではどうか。業況判断DI（「好転」-「悪化」割合、前年同期比）の全業種でみると、10～12月期は△7となっている。2014年4～6月期が△1、7～9月期は△5であるから3期連続水面下＝マイナスとなった。9月以降からの増税前駆け込み需要の反動からマイナス幅は期を追って大きくなっている。この実相を踏まえるならば中小企業はすでにアベノミクスにより景気浮揚どころか“アベノミクス不況”に入っているといわざるをえない。

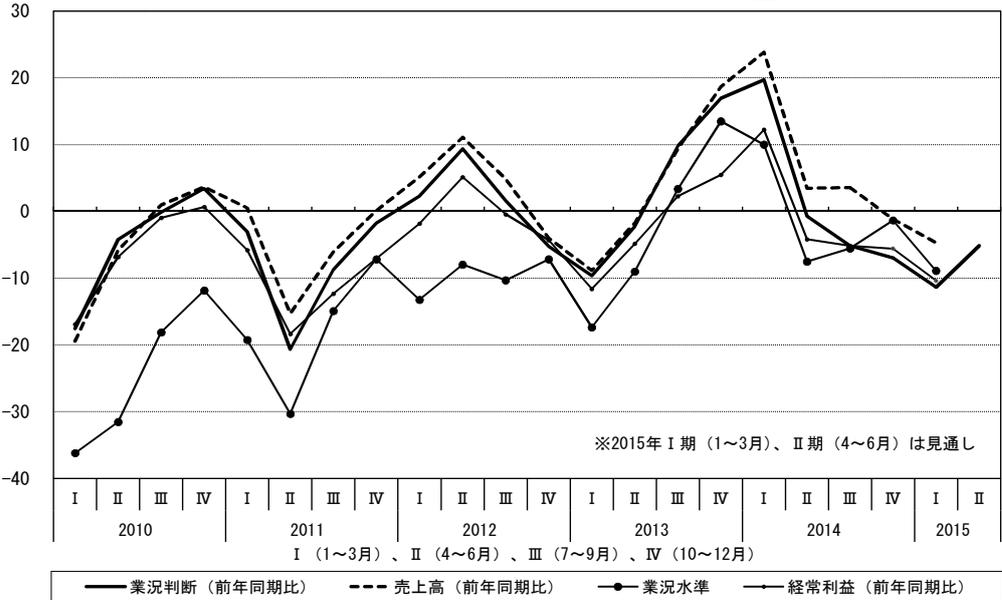
もっとも日銀短観と同様の測定法を採っている業況水準DI（「良い」-「悪い」割合）では、いま現在の景況感を聞いているので4～6月期△8、7～9月期△6、10～12月期△1でマイナス幅は小さくなっているが、それでも三期連続の水面下、マイナスを脱していない。しかも日銀短観の中小企業が0であるのに対し△1で悪化度合いが強い。

業況判断DIを業種別にみると、製造業が7～9月期に比べ10～12月期は△4→△4で横ばい、建設業が△1→△11で10ポイントの悪化、流通・商業が△12→△9で3ポイントの改善、サービス業が1→△6で7ポイントの悪化である。建設業の不振が目立つが安倍首相の「成長戦略」が失効してい

ることの反映と
 いてよいであ
 ろう。

地域経済圏
 別では関東が△
 6→1で7ポイン
 トの好転、北陸・
 中部が△2→△
 5で3ポイントの
 悪化、近畿が△
 10→1で11ポ
 イントの好転で
 ある。関東、近
 畿はかろうじて
 水面に這い出し
 てきている。地

業況判断 DI、売上高 DI、業況水準 DI、経常利益 DI の推移



方圏では北海道・東北が△15→△19で4ポイントの悪化、中国・四国が△3→△11で8ポイントの悪化、九州・沖縄が4→△8で12ポイントの悪化である。地方経済の再建は待たなしの状況に追いやられている。

企業規模別では100人以上が14→8で6ポイントの悪化、50人以上100人未満が△1→△5で4ポイントの悪化、20人以上50人未満が△5→△3で2ポイントの好転、20人未満が△9→△13で4ポイントの悪化である。100人以上が他の規模以上にダメージを受けている。

縁起のよい春は遠い？

それでは本年1～3月期の見通しはどうか。業況判断DI(前年同期比)は△7→△11で4ポイントの悪化見込みである。2014年1～3月期は駆け込み需要の最盛期であり、当然その反動が出てきている。ちなみに次々期4～6月期見通しも△5で2015年上半期、水面上に浮上するという景気回復はないとみている。しかし業況水準DIでも△1→△9と8ポイントの悪化が見込まれている。

日銀短観の「先行き」(3ヵ月後)で大企業製造業が12→9で3ポイント減、大企業非製造業が16→15で1ポイント減、大企業全体が14→12で2ポイント減、中小企業製造業が1→△5で6ポイント減、中小企業非製造業が△1→△4で3ポイント減、中小企業全体が0→△4で4ポイント減、日本経済全体が5→1で4ポイント減の見通しであるから、景気は下降局面を印している。のみならず日銀短観の業況水準DIの中小企業計が△4であるのに対し、DORの業況水準DIは△9であるから、さらにシビアになるとされている。どうも“こいつは春から縁起がいい”とはいかないようである。

業種別では、製造業が△4→△11で7ポイント悪化、建設業が△11→△8で3ポイント好転、流通・商業が△9→△16で7ポイント悪化、サービス業が△6→△8で2ポイントの悪化予想である。製造業と流通・商業のマイナス幅がこれだけ大きければ景気がよくなっている実感は湧かない。

地域経済圏別では関東が1→△2で3ポイント悪化、北陸・中部が△5→△16で11ポイント悪化、近畿が1→△5で6ポイントの悪化予想である。関東のマイナスへの逆転、北陸・中部のマイナス幅拡大予想はさらなる冷や水効果となろう。

企業規模別では100人以上が8→3で5ポイント悪化、50人以上100人未満が△5→△12で7ポイ

ント悪化、20人以上50人未満が△3→△12で9ポイント悪化、20人未満が△13→△13で変わらずという想定である。100人未満の企業はまたもや二ケタ台のマイナスに落ちるとされている。

[売上高]

売上高DIは全業種では4→△1で5ポイント悪化した。業種別では製造業のみ8→8で横ばい、建設業(3→△10)、流通・商業(△2→△12)、サービス業(8→5)はそろって悪化、とりわけ建設業と流通・商業の悪化が目立つ。次期は△1→△5とさらなる悪化見通しで、建設業、製造業は2期連続二ケタ台のマイナス水準を見込んでいる。

売上高DI、建設業と流通・商業は二ケタ台の悪化

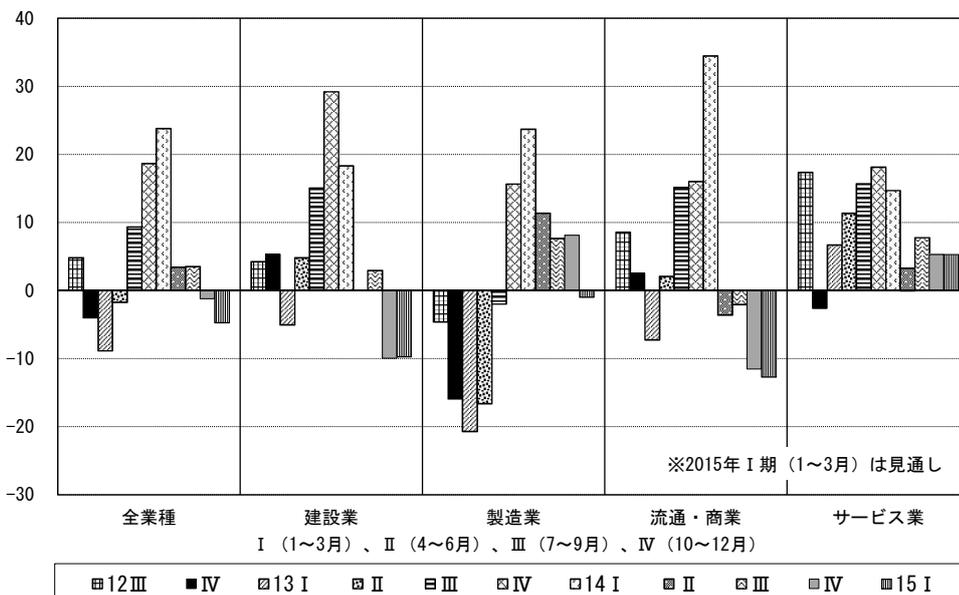
2014年10～12月期は売上高も思わしくなく、減退である。売上高DI(「増加」－「悪化」割合)を全業種で見ると4→△1で5ポイント悪化をみている。業況判断の数値は実体としてのこの売上高の減退を反映している。

業種別では、製造業が8→8で横ばい、建設業が3→△10で13ポイントの悪化、流通・商業が△2→△12で10ポイントの悪化、サービス業が8→5で3ポイントの悪化である。建設業と流通・商業は二ケタ台のマイナスである。とくに後者、流通・商業については、中小にとってはシニア(高齢者)層と外国人旅行客で消費が下支えされているとはとてもいえない。

地域経済圏別では、関東が7→0で7ポイント悪化、北陸・中部が4→8で4ポイント好転、近畿が5→8で3ポイント好転である。関東の悪化で北陸・中部、近畿の好転が打ち消されている恰好である。地方圏では北海道・東北が△8→△14で6ポイントの悪化、中国・四国が6→△4で10ポイントの悪化、九州・沖縄が10→△8で18ポイントの悪化である。これで見ると、景気悪化の根源は地方経済の不振・弱体化にあるといえる。

企業規模別では100人以上が21→16で5ポイント悪化、50人以上100人未満が4→7で3ポイント好転、20人以上50人未満が6→5で1ポイント悪化、20人未満が△1→△11で10ポイントの悪化である。20人未満の小規模の落ち込みが大きい。

業種別 売上高DIの推移



次期も売上減退止まらず

では本年1～3月期の見通しはどうか。まず全業種で見ると、10～12月期の△1が1～3月期は△5と予想され、売上減退は止まらない模様である。

業種別では、製造業が8→△1で9ポイントの悪化、

建設業が△10→△10で変わらず、流通・商業が△12→△13で1ポイントの悪化、サービス業が5→5で変わらずという予想である。建設業、流通・商業は二期連続二ケタ台のマイナスに直面すると見なされている。流通・商業でいえば消費は戻ってきていない。

地域経済圏別では関東が0→8で8ポイント好転、北陸・中部が8→△3で11ポイント悪化、近畿が8→△1で9ポイント悪化の予想である。大都市圏も軒並み悪化に転ずる。地方圏では、北海道・東北が△14→△20で6ポイントの悪化、中国・四国が△4→△10で6ポイントの悪化、九州・沖縄が△8→1で9ポイントの好転予想である。関東、九州・沖縄を除くと大都市圏、地方圏とも前途に光は灯らないようである。

企業規模別では100人以上が16→△2で18ポイント、50人以上100人未満が7→2で5ポイント、20人以上50人未満が5→△2で7ポイント、それぞれ悪化。20人未満が△11→△9で2ポイント好転の見込みである。100人以上の激落といってもよい落ち込みが目立つ。

[経常利益]

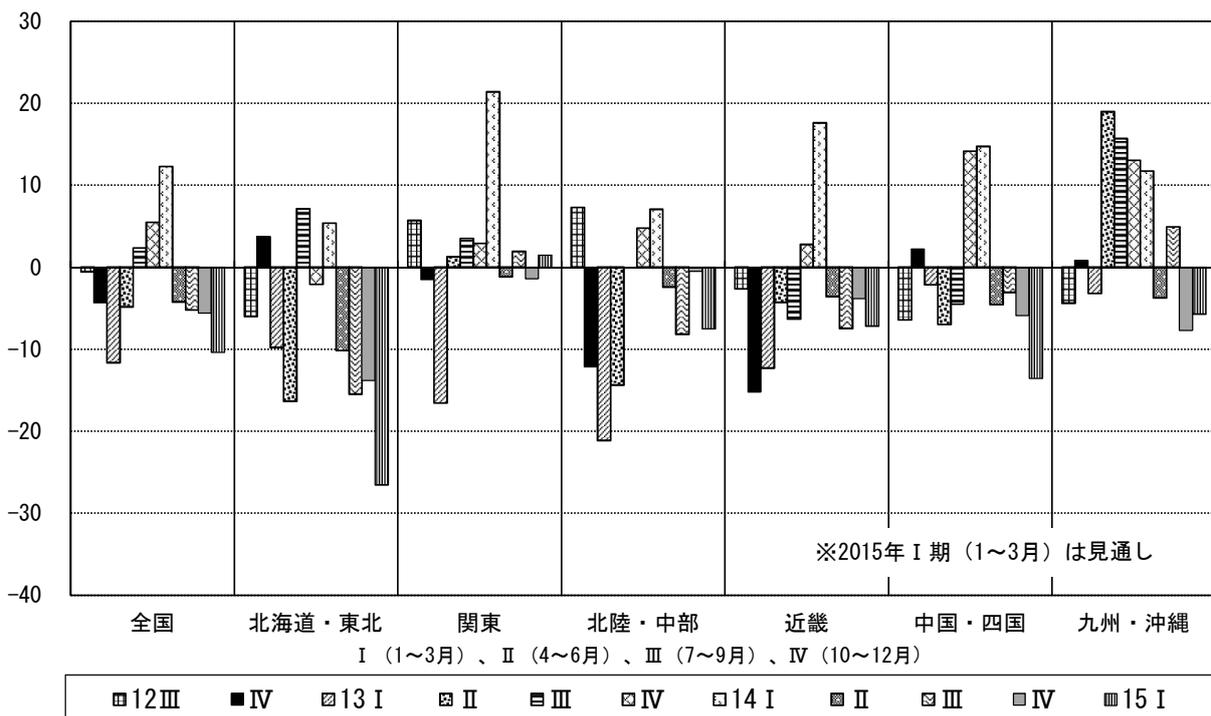
経常利益DIは△5→△6と1ポイント悪化した。業種別では製造業が好転したものの、建設業、流通・商業、サービス業は悪化、流通・商業が4業種中もっとも悪化幅が大きい。経常利益悪化の理由として「売上数量・客数の減少」、「売上単価・客単価の低下」の指摘割合がいずれも5ポイント以上も拡大したことからみても、消費増税による消費不況を反映しているといえよう。

4業種中、流通・商業が最大の悪化 消費不況の色合い強く

2014年10～12月期は経常利益DI(「増加」－「悪化」割合)もわずかに減少した。全業種で見ると△5→△6と1ポイント悪化している。1ポイントの低下とはいえマイナスの拡大であるから痛手である。

では何が経常利益の減少をもたらしたのか。経常利益変化理由の指摘割合の変化に着目してみると、

地域別 経常利益DIの推移



悪化理由の指摘割合で突出しているのが「売上数量・客数の減少」で、7～9月期の72%が10～12月期は81%で9ポイント拡大した。ついで「売上単価・客単価の低下」が24%→30%で6ポイント拡大、「原材料費・商品仕入額の増加」は40%→36%で4ポイント下がり、やや緩和模様であるが円安・原材料費高30%台の大台はそのまま維持されている。「売上数量の減少」に引きずられて「売上単価の低下」が起きているところからすると、“アベノミクス不況”は消費税増税による消費不況の色合いを濃くしてきているといえる。

業種別では、製造業が△6→△1で5ポイント好転、建設業が△6→△9で3ポイント悪化、流通・商業が△7→△12で5ポイント悪化、サービス業が0→△4で4ポイント悪化である。流通・商業がマイナス幅12と最大で5ポイントという最大の低下率であるのは、消費不況的色彩を語るものであろう。

地域経済圏別では関東が2→△1で3ポイント悪化、北陸・中部が△8→0で8ポイント好転、近畿が△7→△4で3ポイントの好転である。地方圏では北海道・東北が△15→△14で1ポイントの好転、中国・四国が△3→△6で3ポイントの悪化、九州・沖縄が5→△8で13ポイントの悪化である。大都市圏、地方圏ともに改善もみられたものの西日本、とくに九州・沖縄の大幅悪化という景気回復過程の不均等性が現れている。

企業規模別では100人以上が2→5で3ポイント好転、50人以上100人未満が1→△3で4ポイント悪化、20人以上50人未満が△5→0で5ポイント好転、20人未満が△8→△12で4ポイント悪化と、好転・悪化が入り乱れている。

採算悪化、一段と厳しく

それでは本年1～3月期の見通しはどうか。まず全業種でみると、△6→△10で4ポイント悪化の予想で、経常利益の悪化が一段と進むとしている。二ケタ台のマイナスは2013年1～3月期の△12以来、2年ぶりの寒の戻り、ぶり返しである。

業種別では製造業が△1→△8で7ポイント悪化、建設業が△9→△14で5ポイント悪化、流通・商業が△12→△16で4ポイント悪化、サービス業が△4→△2で2ポイント好転の予想である。建設業と流通・商業がマイナス10台というのは2011年4～6月期以来、ほぼ4年ぶりのことで半端でない。

地域経済圏別では関東が△1→1で2ポイントの好転、北陸・中部が0→△8で8ポイントの悪化、近畿が△4→△7で3ポイント悪化という予想である。地方圏では北海道・東北が△14→△27で13ポイント悪化、中国・四国が△6→△14で8ポイントそれぞれ悪化、九州・沖縄が△8→△6で2ポイント好転という予想である。好転・悪化が交錯しているが、北海道・東北の△27はリーマン・ショック以来の記録的な厳しさを示す。

企業規模別では100人以上が5→△10で15ポイント、50人以上100人未満が△3→△5で2ポイント、20人以上50人未満が0→△8で8ポイント、20人未満が△12→△13で1ポイント、それぞれ悪化という予想である。とくに100人以上はこれでいくと惨落の様相を呈する。

〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融動向〕

資金繰りは前期調査とほぼ変わらない余裕感が維持された。ただし、サービス業の資金繰りが大幅に悪化しており、厳しさが際立っている。金融環境には大きな変化はなく、依然として資金需要は低調であったが、100人以上の企業規模における長期資金の借入金の増加が3期連続となった点が注目される。

サービス業の資金繰りが大幅に悪化

2014年10～12月期の資金繰りDI（「余裕」または「やや余裕」企業割合－「窮屈」または「やや窮屈」企業割合）は前期調査からほぼ変わらずに推移し（2→3）、今期もわずかに資金繰りの余裕感が維持される結果となった。

業種別にみると、サービス業（△1→△13）の厳しさが際立つ結果となっている。前期調査で1年半ぶりにDI値が水面下に沈み、4業種中唯一、資金繰りに窮屈感がでていたサービス業であったが、今期調査でいっそう窮屈感が高まった。詳しく中身を見ると、対事業所サービス業（△6→△7）で変化はなかったものの、専門サービス業（3→△12）、対個人サービス業（△1→△18）で厳しさが増していることがうかがえる。他方、建設業（1→3）、製造業（1→5）および流通・商業（4→10）の3業種では軒並み資金繰りの余裕感が増した。

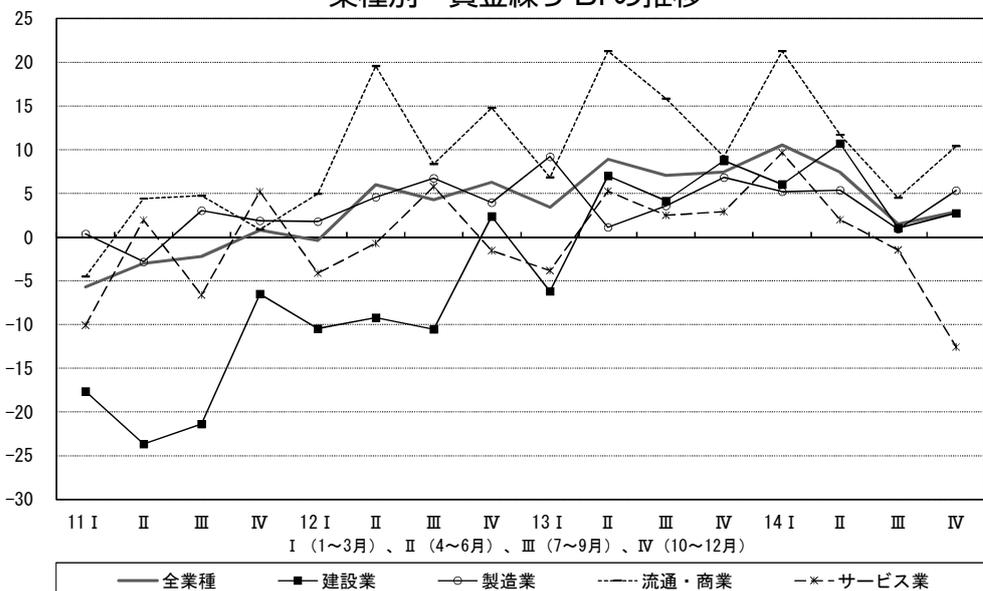
地域経済圏別では、北海道・東北（2→7）、近畿（△10→1）で資金繰りに余裕感が強く、関東（△10→△2）でも水面下ながら厳しさが緩和された。しかし、中国・四国（19→10）、九州・沖縄（7→3）では資金繰りの余裕感が大きく失われる結果となっている。なお、北陸・中部（0→0）は前期調査とほぼ同様の資金繰り感であった。

企業規模別にみた資金繰り動向では、水面下で厳しい状況が続く20人未満（△12→△12）や20人以上50人未満（7→10）など相対的に小規模な企業の動向に大きな変化はみられなかった。しかし、50人以上100人未満（20→28）で余裕感が大幅に高まったのに対し、100人以上（30→17）では余裕感が急速に失われるなど対照的な結果がみられた。

資金需要の低調さ続くも、大規模企業に資金需要の芽

金融環境には今期も大きな変化は見られなかった。借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期・長期金利ともいっそうの低下が進

業種別 資金繰り DI の推移



だ。長短別にこれをみると、短期資金の借入金利DI (△18→△21) は1997年10～12月期以来、17年ぶりにDIがマイナス20台を記録し、長期資金DI (△19→△21) もわずかに低下が進んでいる。こうした借入金利の低下傾向は借入難度にも反映され、借入難度DI (「困難」－「容易」割合) は短期資金 (△35→△35)、長期資金 (△34→△32) とともに大幅な「容易」超過が続いている。

しかし借入資金需要は依然として低調である。借入金の有無 (「有り」の割合) は77.8%と、前期調査から1.4ポイント増えて3期ぶりに77%台を回復したが、その中身は楽観できるものではない。借入金「有り」と回答した企業の借入金の増減DI (「増加」－「減少」割合) をみると、短期資金 (△14→△11)、長期資金 (△22→△22) とともに減少が続いているからである。ただし変化の兆候もみられる。企業規模別にみた長期資金の借入金増減DIをみると、100人以上の階層のDI値が21となり、3期連続の借入金増加を記録した点である。それ未満の各規模では大きな変化は見られないことから、100人以上の相対的に大規模企業における資金借入の増加は際立つ結果となっている。同企業規模の借入需要が設備投資に結びつく本格的なものになるかどうか、またそれ以外の各規模にも広がっていくかどうか注目される。

なお、受入手形期間DI (「短期化」－「長期化」割合、前期比) は横ばいで推移した。

【物価動向】

仕入単価はわずかに低下したものの、依然として強い上昇圧力を受けている。他方、売上・客単価には改善の兆しがみられず、厳しい状況へ転じたことがうかがえる。次期は仕入単価の上昇圧力がさらに緩和されるものの、売上・客単価も低下するとの見方が強く、収益改善の足取りは重いものになりそうである。

仕入単価の上昇わずかに和らぐ ～見通しは急落

2014年10～12月期の仕入単価DI (「上昇」－「下降」割合) は前期調査の54からわずかに低下して50となった。継続的に続いてきた仕入単価の上昇幅が縮小したのは2年ぶりである。ただ、DI値50台はこれまでの水準からしても高く、依然として強い上昇圧力がかかっている。

業種別にみると、建設業 (67→56) の仕入単価の圧力が大幅に緩和したことが注目される。また同様に、製造業 (59→56) およびサービス業 (49→41) でも仕入単価の上昇圧力が弱まる結果となっている。なお、流通・商業 (44→43) は前期からほとんど変わらずに推移した。

企業規模別でも仕入価格の厳しさは幾分緩和されたことが確認できるが、それは大規模企業において鮮明である。20人未満 (52→46)、20人以上50人未満 (55→57)、50人以上100人未満 (53→47) では仕入価格の変化がわずかであったのに対し、100人以上規模 (61→46) では15ポイントもの大幅な仕入単価DIの低下に見舞われている。2013年夏場以降、大企業ほど仕入単価の上昇圧力が高い状態が続いたが、今期調査ではこうした状態が逆転する結果となった。

売上・客単価改善ストップ鮮明に

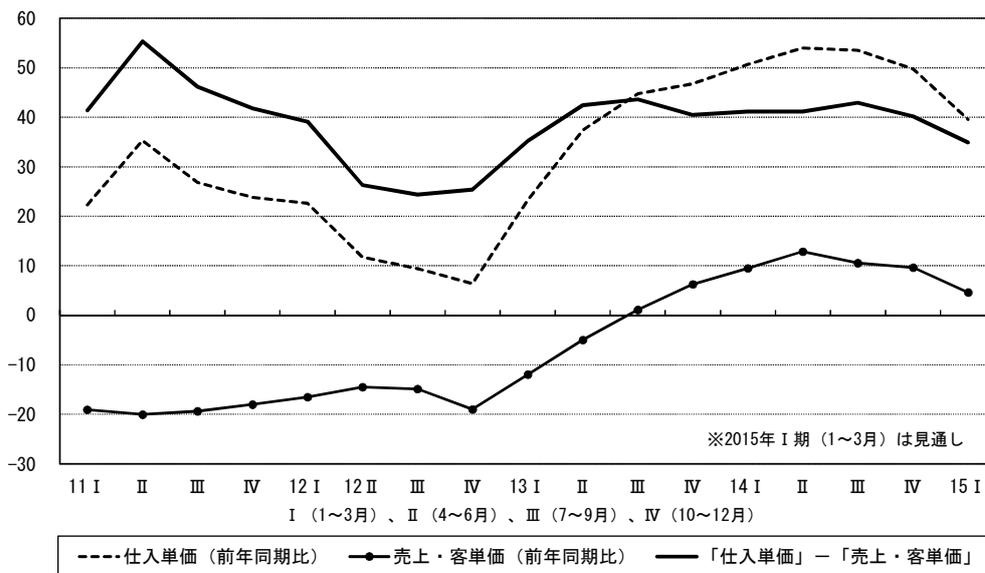
売上・客単価DI (「上昇」－「下降」割合) は前期調査とほぼ同じ10であった。じわじわと続いてきた改善がストップした前期の調査の結果同様、今期の調査でも売上・客単価の改善は見られなかったことから、売上・客単価は厳しい状況に入ったことがうかがえる。

業種別にこれをみると、流通・商業 (12→13) と建設業 (17→17) では前回調査からほとんど変わらずに推移したものの、製造業 (5→2) およびサービス業 (12→9) は悪化がみられた。また、企業規模別では、20人未満 (12→11)、20人以上50人未満 (7→9) で前期同様の水準であったのとは対照

的に、100人以上(19→3)の企業規模において大幅な悪化、50人以上100人未満(11→7)でもわずかな悪化が進んでおり、相対的に大きな企業規模での厳しさが目立った。

2014年10～12月期は、円安傾向が続いて輸

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移 (全業種)



入物価を上昇させたものの、原油価格をはじめとする資源価格の落ち着きがみられたことから、仕入単価に対する上昇圧力はわずかに緩和した。その仕入単価 DI の次期見通しは今期調査よりも 10 ポイントも低く、仕入単価の上昇圧力はさらに弱まるとの見方が強い。しかし、売上・客単価 DI も低下することが予想されており、収益改善の足取りは重いものになりそうである。

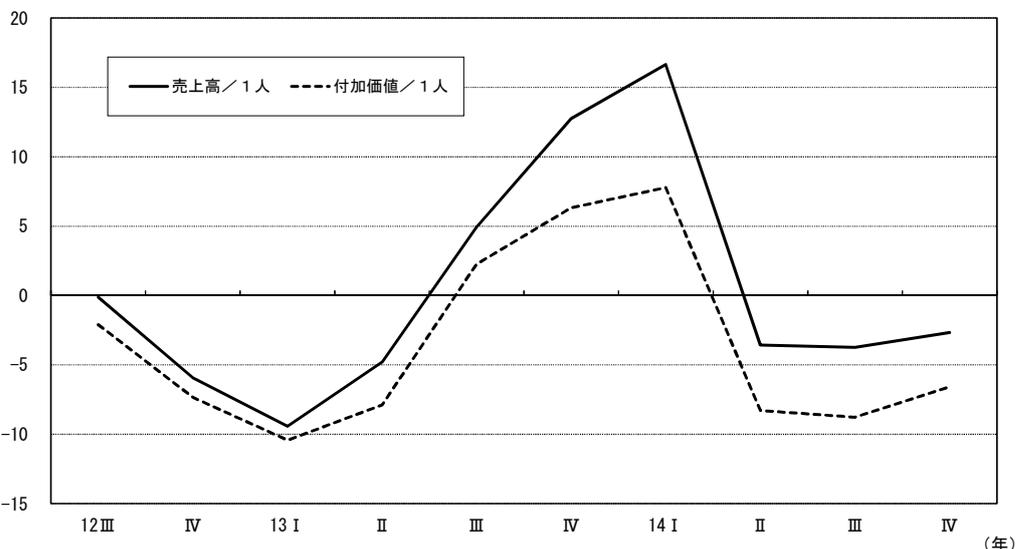
〔Ⅲ〕生産性・雇用

一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI は、消費増税が実施された直後の 2014 年 4～6 月期以降、水面下で推移している。なかでも消費増税前の駆け込み需要の反動が大きかった流通・商業は、急落したまま回復する力が弱まっている。正規従業員数 DI 及び臨時・パート・アルバイト数 DI は微減したものの、人手の不足感 DI は 2011 年 7～9 月以降不足感が強まり、ここ 1 年は高止まりしたままである。とりわけ建設業の不足感が目立つ。

1 人当たり売上高 DI、1 人当たり付加価値 DI いずれも消費増税後急落したまま低迷

2014 年 4 月の消費増税後に急落した一人当たり売上高 DI(「増加」 - 「減少」割合)、一人当たり付加価値 DI(「増加」 - 「減少」割合)

一人当たり売上高 DI 及び一人当たり付加価値 DI (前年同期比)



「減少」割合)の改善が進まない。消費増税直前の2014年1～3月期から今期10～12月期までの推移をみると、一人当たり売上高DIは17→△4→△4→△3、一人当たり付加価値DIは8→△8→△9→△7と、水面下に落ち込んだまま停滞している。

しかし、その動きは業種によって異なっている。消費増税前の駆け込み需要の影響を大きく受けた流通・商業はその反動も大きく、一人当たり売上高は25→△7→△9→△13、一人当たり付加価値は17→△11→△12→△12と悪化・停滞の様相がはっきりと示されている。サービス業も前期より悪化する一方で、製造業はいずれの指標も前期から5ポイント以上の改善、建設業は一人当たり売上高で3ポイントの改善を見せた。まだら模様の推移ではあるが全体として低迷しており、勢いは見られない。

地域経済圏別では関東、北陸・中部、近畿で一人当たり売上高DIが水面もしくはプラス側に転じたが、北海道・東北、中国・四国、九州・沖縄はマイナス側から脱することができなかった。一人当たり付加価値は全国的にマイナス側を推移しているが、北海道・東北が△13、九州・沖縄も△10という値で、全国の△7から比べると低水準で喘いでいる。地方経済圏ほど生産性の低迷が目立つ。

企業規模別では一人当たり売上高DI、一人当たり付加価値DIはそれぞれ、20人未満が△10と△13、20人以上50人未満は3と△2、50人以上100人未満は2と△4、100人以上は12と8というDIであった。依然として企業規模による格差が開いたままである。

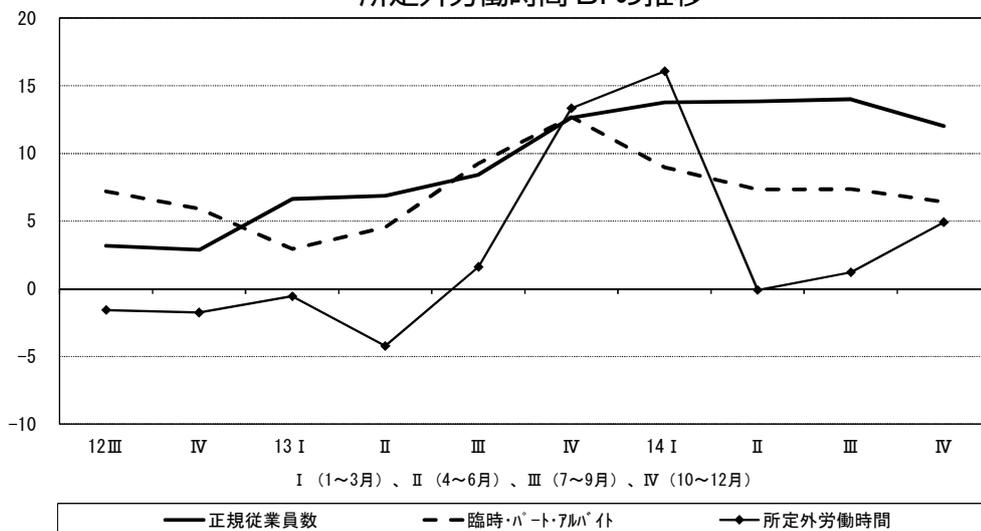
人手は依然強い「不足感」続く

雇用面をみると、正規従業員数DI(「増加」－「減少」割合)は14→12、臨時・パート・アルバイト数DI(「増加」－「減少」割合)は7→6と増加側を堅調に推移しており、所定外労働時間DIは1→5とわずかに増加した。これを地域経済圏別に見ていくと、業況が雇用にも影響していることがうかがえる。具体的には業況判断DIが好転した関東、近畿は雇用の動向を示す3指標も増加傾向にあるのとは対照に、業況判断DIの悪化した北海道・東北、北陸・中部、中国・四国、九州・沖縄ではこれらの指標は減少傾向にあり、勢いに欠けている。地域経済の回復が日本全体の景況を握るカギとなる。

一方、人材不足が深刻である。2011年7～9月期から人手は「不足」側に転じて以来じわじわと不足感が強まり、2013年10～12月期からは△31→△33→△27→△32→△32と強い不足感が続いている。経営上の問題点における「従業員の不足」、経営上の力点における「人材確保」の指摘割合が共に2012

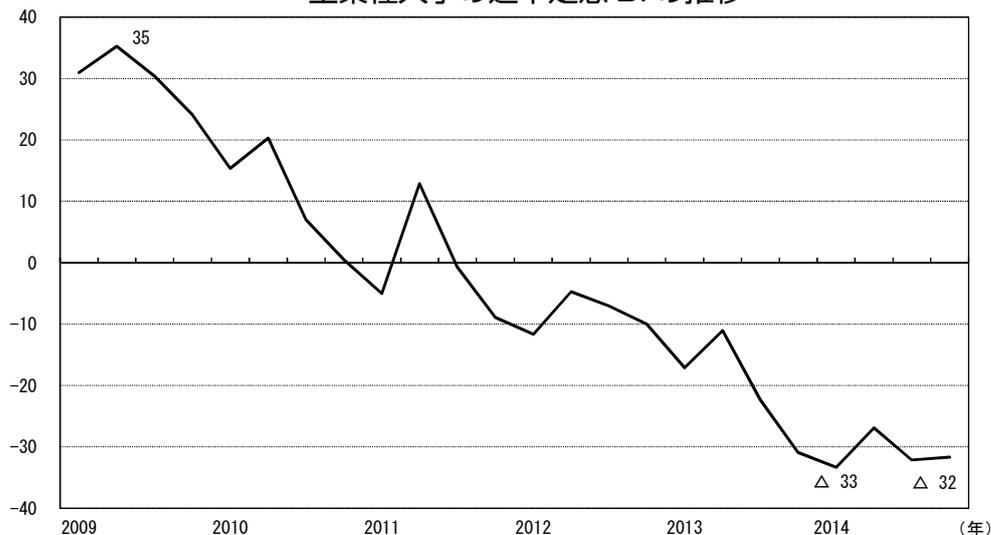
年4～6月以降上昇を続けており、全業種で人材不足に対する危機感の高まりが反映されている。なかでも建設業の人材不足は深刻で、DIは△53と他の業種よりも10ポイント以上も不足感が強い。「求人を試みているが良い人材に巡りあえない。高校の進路指導の

正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DI、
所定外労働時間DIの推移



先生と意見交換会等を催したい(鹿児島、管工事)」、「若手労働者の採用は今後も困難とみて定期採用をしっかりと続けていきたい(愛知、建設業)」というように、困難な状況にあっても人材確保への地道な取り組みを続けている企業の力強い声もあった。

全業種人手の過不足感 DI の推移



日本の中小企業

は雇用の7割以上を抱えている。そこで生み出される付加価値が低いレベルのままでは回復の兆しは見えないはずもない。経営努力を続け全社一丸となって経営体質の強化を図っていくことは大前提であるが、同時に、地域に根ざす中小企業が中心となって全国の中小企業が元気に活躍できる経営環境づくりを地域の関係者と連携しながら進めていくことが、未来の活力を生み出す源泉となっていくであろう。

〔IV〕 設備投資

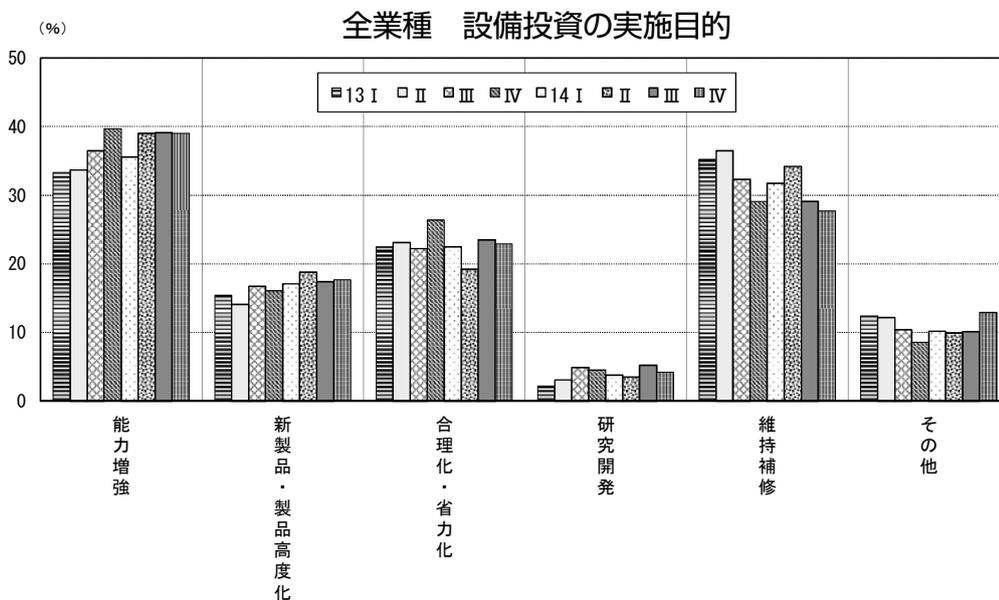
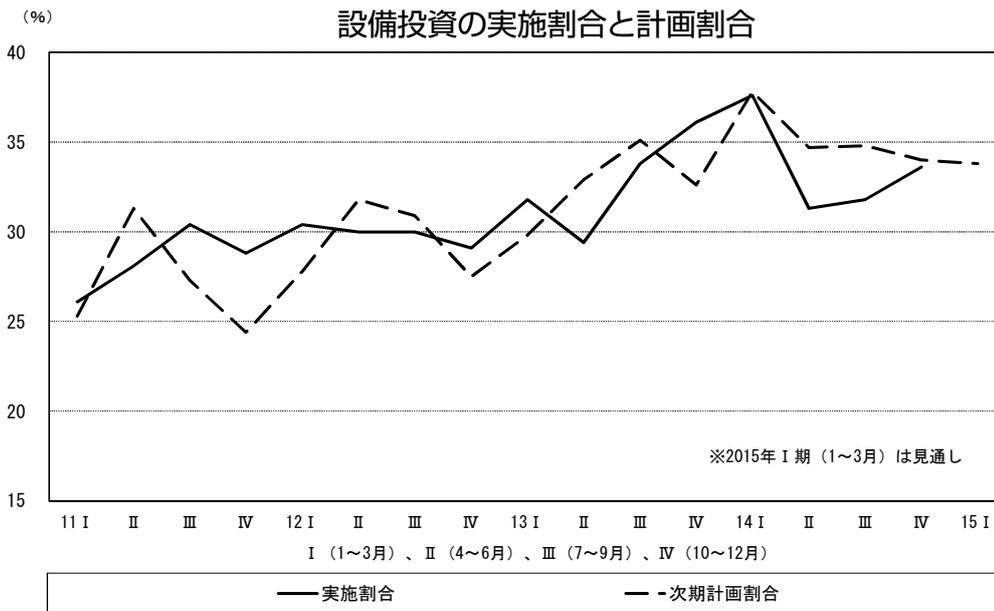
設備投資実施割合の30%超えが2013年7～9月期より6期連続しているが、投資内容をみても設備投資改善トレンドの中断状態からの復帰は感じられず、設備投資実施目的をみても力強さが不足している。ただし、設備不足感の緩和は続いている。設備投資自体は一定の水準にあるものの、現在の設備投資に漂う先が見えない停滞感と投資しても採算の見込みがない状態の強まりを、どのようにして打破していくのが課題となっている。

実施割合の改善傾向中断が続き、投資目的の内容にも積極性が明らかならず

今期の設備投資実施割合は33.6%と、2013年7～9月期以来6期連続で30%台維持を示し、前期から1.8ポイント上昇した。とはいえ消費増税前の2013年後半から2014年1～3月期までにみられた上昇の勢いはない。前期における次期計画割合の予想の34.0%には到達しなかったが、設備投資の基調は改善トレンドのなかにある。消費税増税が実施された4～6月期以降2期続いた設備投資改善傾向の中断から脱するかが今後の焦点となる。

この改善トレンドは次期予測をみると33.8%と横ばいであるから、かろうじて継続するとみられる。しかし、今期設備投資を実施しなかった企業の73.2%で次期設備投資計画がなく、実施した企業においても53.4%が次期計画はないと回答していることから改善トレンドの力強い復活はみられず、足踏み状態が続く。今後の推移によっては再び30%台割れという事態も可能性として考えられる。

つぎに投資する目的(実施目的)に積極性・力強さが出てきたかどうかについて見てみよう。実施目的の指摘割合は、2013年7～9月期から「能力増強」が「維持補修」を上回るようになり、10～12月期



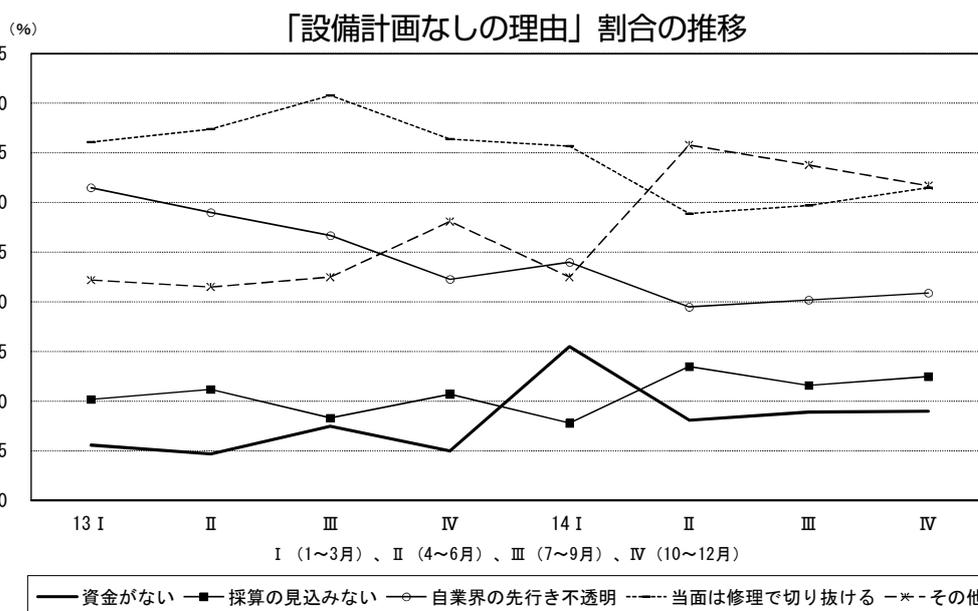
になると「能力増強」の割合が増していった。しかし、2014年1～3月期には「能力増強」と「維持補修」との差が縮まり、ようやく前向きに足を踏み出したかのように見えた動きがストップした。消費税率アップを前にして迷い・躊躇感があらわれ始め、4～6月期にも継続した。そして前期の7～9月期には「能力増強」は39.1%、「維持補修」が29.1%と20%台へとなった一方で、「合理化・省力化」が23.5%と4.3ポイント上昇した。つまり、「能力増強」は横ばいだったが、「維持補修」が低下し

ただ「合理化・省力化」が増大したのである。「合理化・省力化」は、「能力増強」にあらわされる積極的な投資の側面と「維持補修」に表現される様子見・更新的な側面を併せ持っているため、この動きから設備投資が力強さをあらわし始めたとは判断するわけにはいかない。今期は前期からの状態が続いているといつてよいであろう（「能力増強」39.0%、「維持補修」27.7%、「合理化・省力化」22.9%）。この状況を業種別にみると、「能力増強」において建設業の激減（56.4%→38.8%）、サービス業の急増（32.3%→44.4%）、製造業の微増（36.0%→39.5%）、流通商業の横ばい（37.1%→36.4%）と、前期とは状況がかなり入れ替わっている。このように、業種間の変化の方向性・安定性が未だ不透明であり、設備投資の力強さはまだ不十分といわざるを得ない。

次期計画なしの理由は、先が見えない停滞感と供給過剰が継続

つぎに、次期（2015年1～3月期）に設備投資計画が「ない」と回答した企業の理由をみてみよう。「当面は修理で切り抜ける」は28.9%→29.7%→31.5%、「自業界の先行き不透明」が19.5%→20.2%→20.9%へと3期連続して微増傾向を見せている反面、「投資しても採算の見込みない」が、13.5%

→ 11.6% → 12.5%
とゆるやかなV字型を示した。このことから、先が見えない停滞感による慎重さが増すなかで、再び「投資しても採算の見込みない」ため次期は計画しないという比率が若干高まった。先の見えない停滞感の上昇傾向は全業種でみ



られるが、「投資しても採算の見込みない」という供給過剰状態は、前期は製造業で目立っていたが今期はサービス業に移っている。

このように、今期も設備投資実施企業割合が30%台を超えたが、改善傾向中断の動きからの転換がみられない。実施目的においても力強さの回復はまだ本格化していない。さらに、次期設備投資計画のない企業の理由においても、「先の見えない停滞感」と「採算の見込みない」が漂っている状態である。こうした動向から、設備投資の現状は、前期に引き続き、どんより曇り、積極性がはっきりしない状態にあるといえよう。

20人を境界に規模別投資割合の2極化続く—投資格差広がる

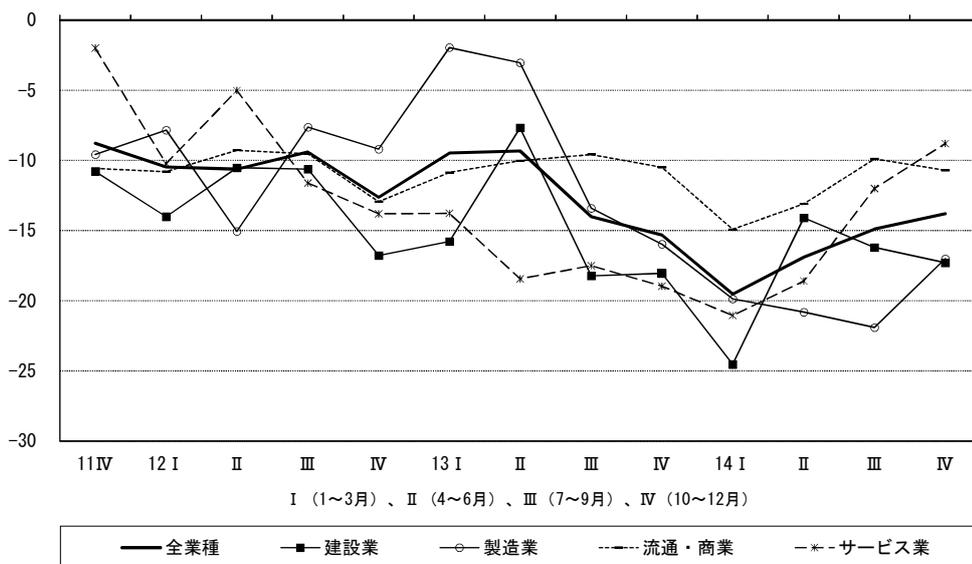
設備投資実施割合を業種別にみると、全業種が30%台となった前期（サービス業33.8%、流通・商業31.7%、製造業31.7%、建設業30.5%）から変化した。製造業、流通・商業は30%台後半（37.9%、36.9%）に上昇したが、サービス業、建設業は20%台後半（27.6%、27.3%）へと低下している。

設備投資の実施目的の業種別では、「能力増強」については前期に建設業（56.4%）の比率が高かったが、今期はサービス業（44.4%）が突出している。「維持補修」においては前期同様に流通・商業（32.3%）、サービス業（31.1%）の2業種が30%台となっている。次期計画なしの理由の業種別では、「投資しても採算の見込みない」は、前期の最大は製造業（14.3%）であったが、今期はサービス業（18.0%）へと移行している。

つぎに、地域経済圏別に設備投資実施割合をみると、前期20%台は近畿（24.1%）と北海道・東北（27.9%）の2地域であったが、今期の20%台は、近畿（29.4%）、中国・四国（29.9%）の2地域となった。近畿は3期連続して20%台を低迷している。6地域中もっとも実施割合が高かったのは前期同様、北陸・中部（35.6% → 38.0%）であった。

企業規模別実施割合については、100人以上が53.3%となった。これで2013年10～12月期から5期連続して50%台が続いている。一方、50人以上100人未満では、この間6期続けて40%台となっている（48.6%）。そして今期の20人以上50人未満の割合も前期同様30%台（38.1%）であった。他方、20人未満は今期もまた20%台であった（24.0%）。20人未満とそれ以外の層とに典型的に現れている設備投資実施割合の規模別投資格差は、消費税増税後も変化する兆候が全くない。企業規模別実施割合は、20人未満とそれ以外に二極化して、実施格差が広がる傾向が依然継続している。

業種別 設備の過不足感 DI の推移



設備不足感はゆるやかな緩和が続く

設備の過不足感DI(「過剰」－「不足」割合)は、今期△14と前期より1ポイントだけ不足感が弱まった。設備の過不足感は2013年に入って以来不足感が強まり、2014年1～3月期には

△20の大台へ達したが、その後は緩やかに不足感を弱めている。

これを業種別にみると、前期唯一△20台だった製造業も△22→△17となり、建設業(△16→△17)、流通・商業(△10→△11)の3業種が△10台になった。サービス業は△12→△9で、不足感緩和の流れが今期も続いている。

地域経済圏別では、今期は関東(△9)以外の5地域が△10台の不足感(近畿△19、北海道・東北△17、中国・四国△15、九州・沖縄△12、北陸・中部△11)となっている。全体として不足感のゆるやかな緩和状況が継続している。

企業規模別の過不足感DIをみると、2014年4～6月期からほぼ規模に比例して不足感が強まるという状況が再び現れてきたが、今期もこの状況がみられる(20人未満△13、20人以上50人未満△13、50人以上100人未満△18、100人以上△18)。前期100人以上は△24→△7へと急激に設備過剰の方向へ向かいだし、それが100人以上の設備投資が「ピーク」を迎えつつあることの一つの兆候かとも思われたが、杞憂に終わった。とはいえ、設備投資循環からいえば、いつ生じても不思議ではない中小企業の本格的設備動向がどういう形で進行していくのか、今後に注目したい。

近年の中小企業の景気循環は大企業景気にかなり遅行して進んでいる。消費税アップ、異次元緩和による円安の進行は、2013年後半によりやく前向き軌道になるのかと思われていた中小企業景気の腰を折ってしまった。その後、急回復が期待されたものの、低迷から回復していないのが中小企業の現状である。先が見えない停滞感とともに投資しても採算の見込みがないという供給過剰の現状を打破するような中小企業への効果のある支援策が必要である。中小企業の回復無くして日本経済の回復はあり得ないだろう。

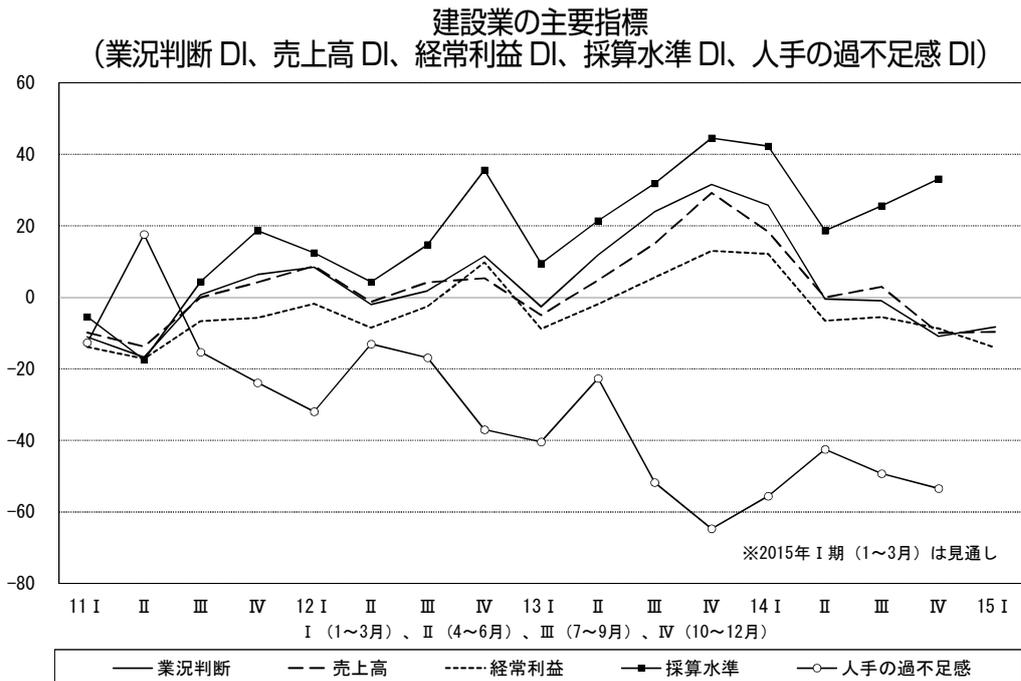
〔V〕業種別動向

(a) 建設業

今期の建設業は、業況判断 DI や売上高 DI が大幅に落ち込んだものの、経常利益 DI はわずかな悪化にとどまり、採算水準 DI は改善傾向を示した。消費税率引き上げ後の需要の反動減が続いているが、そのなかでも経営努力により黒字を維持する企業の割合が増加している。しかし、人手不足感はいっそう強まっている。

業況判断・売上高は落ち込むとともに人手不足感が強まる

今期の建設業は、業況判断 DI が△1→△11へと大幅に悪化し、売上高 DI も3→△10へとマイナスの水準に落ち込んだ。また、経常利益 DI も△6→△9へとわずかに悪化した。



しかし、採算水準 DI は 26→33へと大幅に上昇した。

消費税率引き上げ後の需要の反動減が続いているが、下記のような経営努力により黒字を維持する企業の割合も増加している。具体的には、「消費税増税後に売上はダウンしているが、付加価値の増大により粗利益率はアップしている(愛知、建設業)」や「今期は前期に比べて売上高が2割減少する計画なので、工事ごとの粗利益率改善を行っており、前期に比べて5%以上改善している(岡山、建設業)」といった意見が寄せられている。

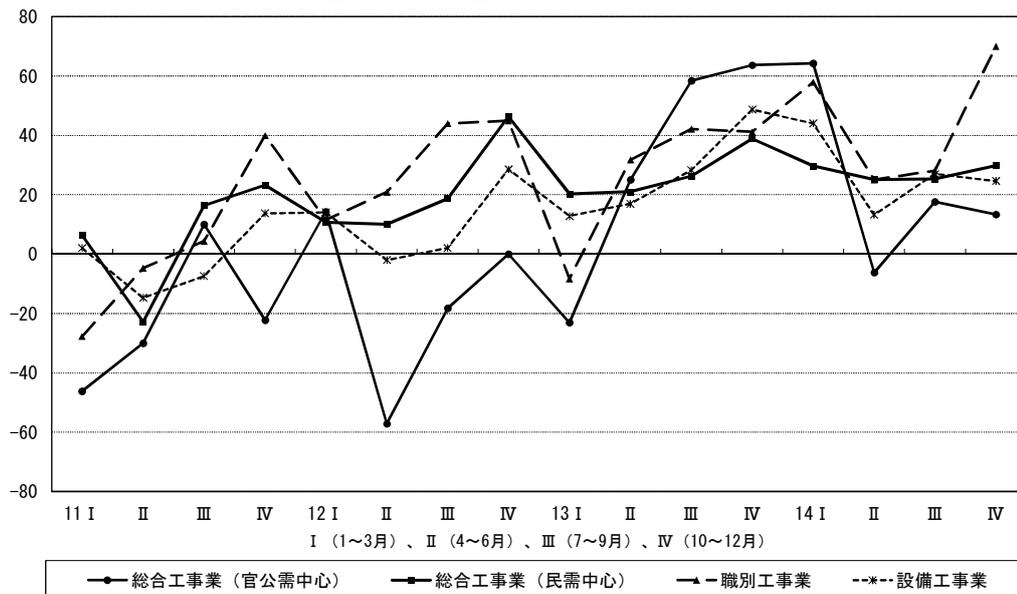
ただし、引き続き人手不足は深刻化している。人手の過不足感 DI は△49→△53へと不足感がいっそう強まった。「人員不足をカバーするために全員で多忙な部門に対応している(北海道、住宅建築)」や「新入社員の募集努力、人材教育強化(福井、住宅建築・リフォーム)」といったように人手不足への対応や、人材募集・人材教育に力を入れるという意見が多くみられた。

さて、次期(2015年1~3月期)は、業況判断 DI や売上高 DI が今期並みのマイナス水準となり、経常利益 DI は△14と悪化の見通しとなっている。また、新規契約工事量 DI (「増加」-「減少」割合)の次期見通しも△10→△18と一段と落ち込むことが予想されている。こうした状況が続くと、黒字を維持していた企業の経営も徐々に厳しくなっていくことが懸念される。

建設4業種ともに採算水準はプラスの水準を維持

次に建設4業種の主要指標を取り上げていくと、総合工事業(官公需中心)の落ち込みがもっとも大

建設業4業種の採算水準 DI の推移



きく、総合工事業（民需中心）や設備工事業の主要指標の多くも低迷した。ただし、職別工事業を含め、4業種とも採算水準DIは前期に続いてプラスの水準を維持した。

まず、総合工事業（官公需中心）は、業況判断DI、売上高DIが大幅に落ち込み、経常

利益DIも前期並みの低迷が続いた。また、採算水準DIはプラスの水準で推移するものの幾分後退した。総合工事業（民需中心）も業況判断DI、売上高DIが落ち込み、経常利益DIは前期同様のマイナス水準となった。しかし、採算水準DIは、わずかに改善した。職別工事業は、業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、採算水準DIがそろって改善した。しかも、これらの指標は前期に続きプラスの水準で推移した。しかし、次期の業況判断DI、売上高DI、経常利益DIは、水面下に落ち込む見通しを示している。最後に、設備工事業は、業況判断DI、売上高DI、経常利益DIがプラスからマイナスの水準へと落ち込んだ。しかし、採算水準DIは前期並みのプラス水準を維持した。

(b) 製造業

業況判断は、前期に引き続き厳しく、次期はさらに厳しい見方をしている。経営上の問題としては、仕入単価の上昇と、従業員の問題が大きくなっている。人手不足感は依然として強い一方、人件費上昇を気にする声も多い。業種では、金属製品、機械金属と他の業種の差が大きくなっている。全体としては厳しい状況が広がる中で積極的な設備投資を進めている企業も増えている。

厳しさが今期も持続し、来期の見通しはさらに厳しい

前期のDORでは「業況判断が悪化 今後についても厳しい見方が」と指摘した製造業だが、今期も状況は変わっていない。前期比の業況判断DIは $\Delta 6 \rightarrow 1$ と改善しているものの、前年同期比の業況判断DIは $\Delta 4$ で前期と同じ、業況水準DIは $\Delta 8 \rightarrow \Delta 6$ とあまり変わらない。また、前期比の売上高DIは $3 \rightarrow 14$ と改善しているが、前年同期比の売上高DIでは前期と同じ8である。年末の10～12月期における前期比の業況判断や前期比の売上高は、数値がやや高めに出ることを考慮すると、前期と比べあまり改善は見られない。

次期以降については、前年同期比の業況判断DIが次期 $\Delta 11$ 、次々期 $\Delta 7$ と厳しい。業況水準DIは $\Delta 6 \rightarrow \Delta 14$ と悪化、前年同期比の売上高DIも $8 \rightarrow \Delta 1$ と悪化を見込んでいる。前年同期比の経常利益DIは、前期は $\Delta 6$ と3期ぶりに水面下となったが、今期は改善しつつも依然 $\Delta 1$ と水面下、次期はさ

らに悪化し△8となっている。昨年の1～3月期が消費税増税前の駆け込み需要の時期であることを考慮しても、厳しい見方をしているといえよう。

経営上の問題 人材確保と仕入 価格

経営上の問題点
では、「仕入単価

の上昇」(42%)が過去最高の割合になっている。2位には久しぶりに「民間需要の停滞」(37%)、3位が「同業者相互の価格競争の激化」(33%)、4位が「人件費の増加」(22%)、5位が「熟練技能者の確保難」(21%)となっている。最近の傾向としては、仕入単価と人材に関する問題を指摘する割合が上がっている。

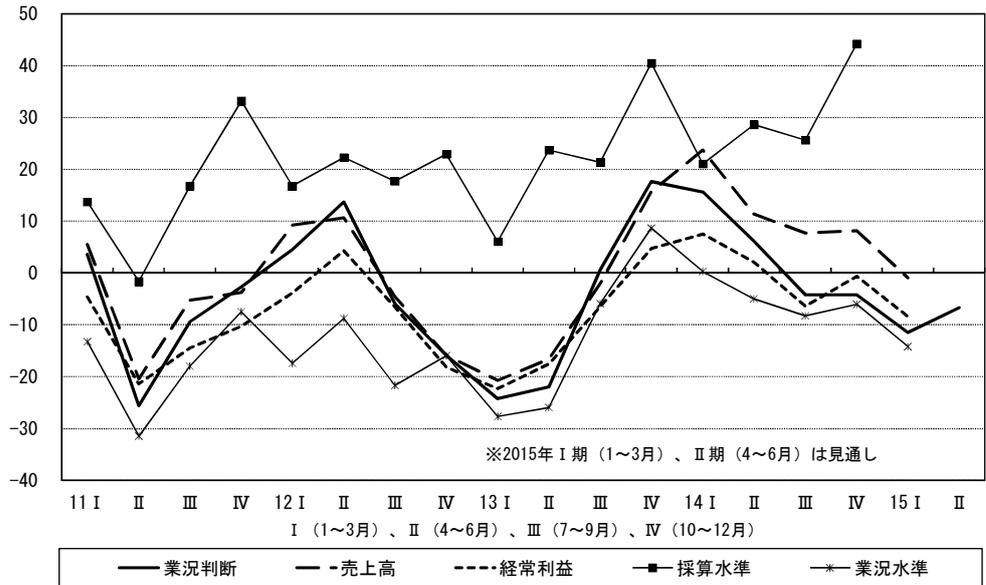
仕入単価DIは、59→56と相変わらず高い。次期の見通しは、原油価格の下落もあってやや下がるが、それでも44と高い。売上・客単価DIが前期5、今期2、次期見通し△3と下がっているだけに、仕入単価問題は依然として大きな問題である。

一方、人については、正規従業員数DIは14→15、パート・アルバイトDIは10→11といずれも増えている企業が多い。しかし、それでも人手の過不足感DIは、△19→△22と不足感が強い。業況が厳しくとも、あるいはそれだけに人材の確保への問題意識が高い様子がうかがわれる。

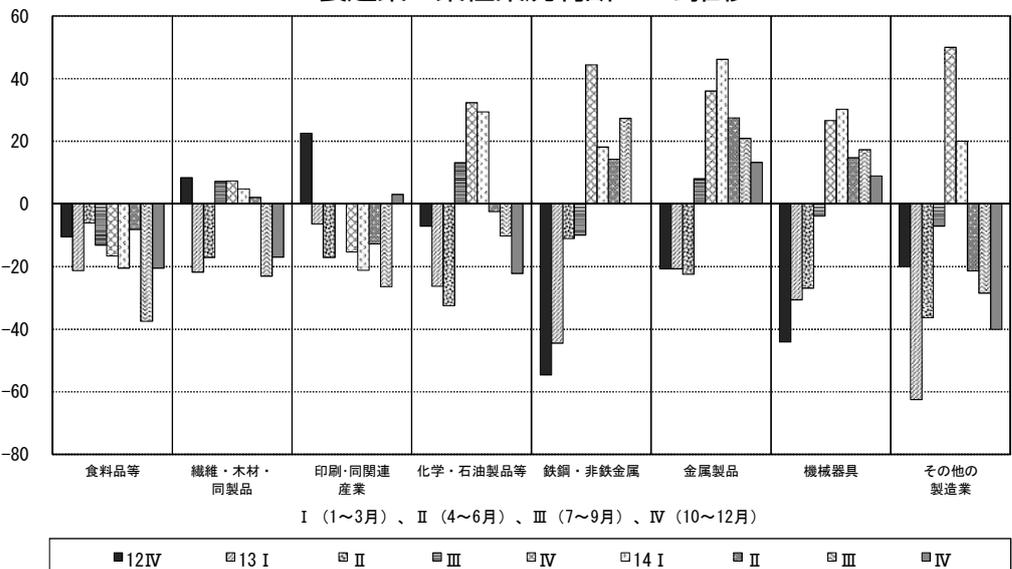
機械器具、金属製 品とその他業種で 大きな違いが

製造業を8分類業種ごとに見ると、機械器具、金属製品とそれ以外の業種で業況が大きく異なる。生産量DI(「増加」-「減少」割合)は、製造業全体では8、金属製品29、機械器具24だけが平均を上回って

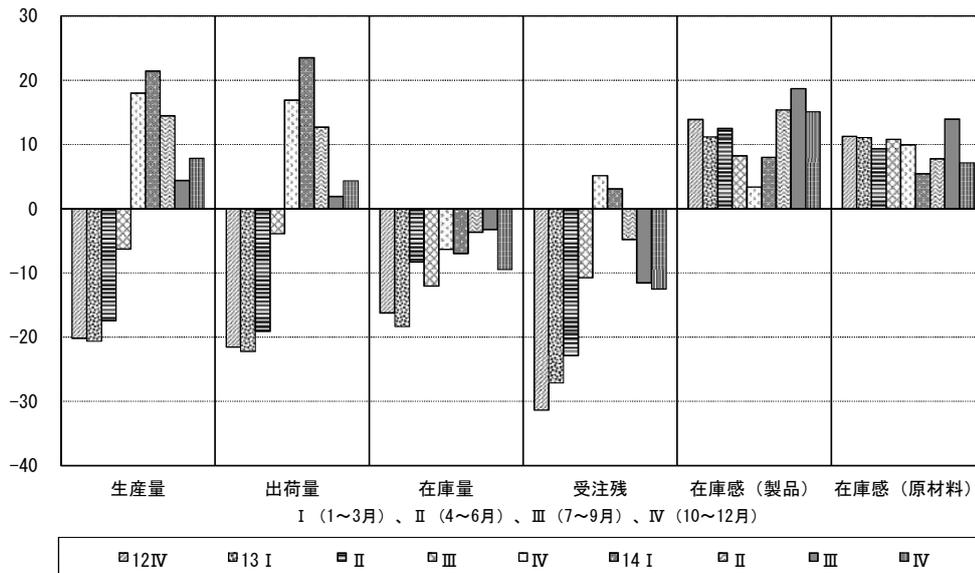
製造業の主要指標
(業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、採算水準DI、業況水準DI)



製造業8業種業況判断DIの推移



製造業の各種 DI



いる。出荷量 DI は、製造業全体で 4 だが、金属製品 29、機械器具 17 だけが突出している。受注残 DI も、全体は△ 12 → △ 13 と水面下にあるが、金属製品 0 → 5、機械器具 4 → 1 とこの 2 業種だけが水面上にある。製造業内で業種による差、とくに内需の影響を

受けやすい業種で状況が厳しい。

製造業のなかでも積極的な企業が存在していることは、今期の設備投資割合が 38% と高いことからわかる。しかも、投資実施目的は、能力増強 40%、合理化・省力化 32%、新製品・製品高度化 28%、維持補修 24% と積極的な目的が多い。利用可能な補助金なども利用しながら、将来に向けて対応している企業も存在している点は見ておきたい。

(c) 流通・商業

消費増税反動減の影響で流通・商業の主要指標は 2014 年 1～3 月期から大幅に減少したまま低調傾向が続き、次期は業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI の全てで悪化を見込んでいる。流通・商業 5 業種別ではそれぞれ異なった動きをしており、改善と悪化が混在しているが、卸売業、小売業においては依然水面下にあり、流通・商業全体における回復の足を鈍らせている。

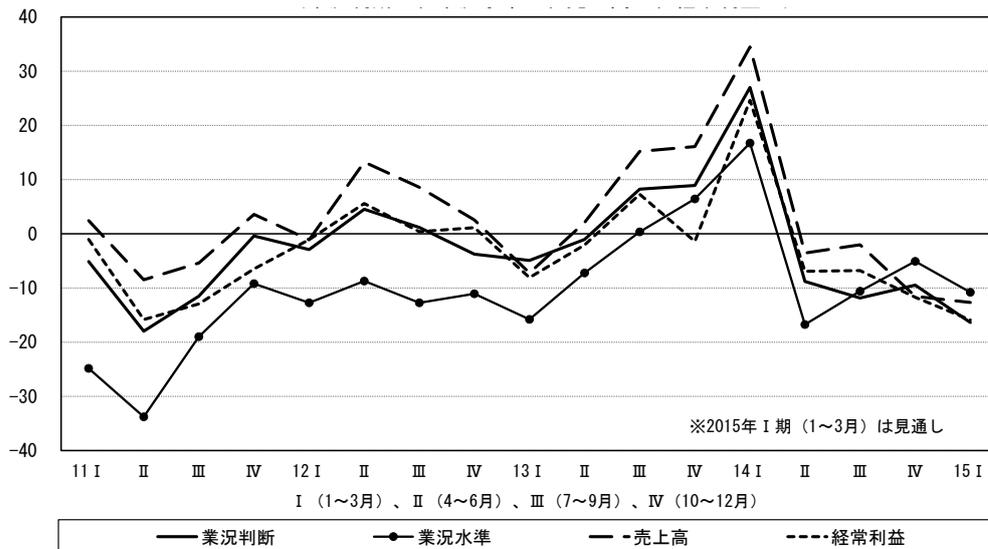
アベノミクスの負の効果と消費増税の影響は依然と続く

2014 年 4 月の消費増税の影響は依然として続いており、流通・商業における主要景況指標は水面下にある。業況判断 DI は△ 12 → △ 9、業況水準 DI は△ 11 → △ 5、売上高 DI は△ 2 → △ 12、経常利益 DI は△ 7 → △ 12 というように、改善するものと悪化するものが混在し多様な動きを示しているが、すべてが水面下の変化となっている。

さらに次期見通しについては、業況判断 DI で△ 9 → △ 16、業況水準 DI で△ 5 → △ 11、売上高 DI で△ 12 → △ 13、経常利益 DI で△ 12 → △ 16 とすべて悪化を見込んでおり、回復の兆しが見えてこない。通常、次期見通しは期待含みで悪化となる傾向は少ないのだが、今回こうした基調となったのは円安によるコストアップで採算条件が悪くなっていることに加え、前年同期にあった消費増税前の駆け込み需要も期待できず生活実感も厳しくなっていることが、弱気の次期見通しになったとみることができる。「来年は消費税増税前の駆け込み需要がないので、どうしても前年比マイナスからのスタートになってしまう(東京、物品賃貸業)」といった声もある。

他方、今期における仕入単価DIは44→43、売上・客単価DIは12→13とほぼ横ばいとなっている。時期見通しについては、仕入単価DIが43→32、売上・客単価DIが13→7とそれぞれマイナスとなっている。

流通・商業の主要指標
(業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI)



このように主要景況指数が水面下

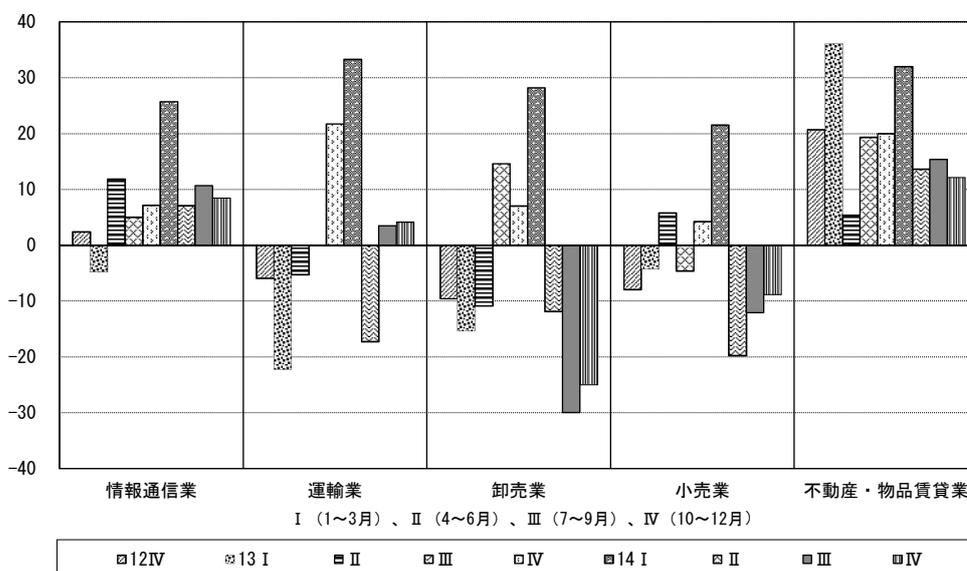
に漂っており、今後のさらなる悪化基調が予測されることは、4月に実施された消費増税の影響の根深さを示している。また、こうした状況に大企業を優遇視した経済政策が加わり、「売上の減少が続いている。市場が縮小しており対策が追いつかない。アベノミクスは大企業だけ。私共にとっては最悪(北海道、化学工業製品卸)」といった声に代表されるように多くの中小企業の経営を苦しめている。とはいえ、「富裕層をターゲットにした高額品販売強化、販売担当者中心に人材教育(北海道、服飾品、卸小売業)」といった声に示されるように新たな販売強化策を実践している企業があることは心強い。

卸売業、小売業 回復の足取り重く

流通・商業5業種別にみた業況判断DIは、運輸業(3→4)、卸売業(△30→△25)、小売業(△12→△9)と低水準ながらも回復し、情報通信業(10→9)、不動産・物品賃貸業15→12は若干の悪化をみた。売上高DIは、卸売業(△19→△19)で横ばい、情報通信業(13→△2)、運輸業(21→17)、小売業(△1→△

22)、不動産・物品賃貸業(23→3)で悪化となっている。経常利益DIは、情報通信業(11→△6)、卸売業(△21→△27)、不動産・物品賃貸業(18→9)で悪化、運輸業(△4→9)、小売業(△7→△4)で改善した。また、業況水準DIは情報通

流通・商業5業種の業況判断DIの推移



信業 (0 → 0)、卸売業 (△ 20 → △ 20) で横ばい、運輸業 (△ 10 → 13)、小売業 (△ 13 → △ 1)、不動産・物品賃貸業 (15 → 21) は改善した。このように流通・商業 5 業種別に主要指標の内訳をみると、改善、悪化の動きが混在している。すべての指標において運輸業が今期、改善をみせプラス水準まで届いた反面、卸売業、小売業は依然水面下にあり、流通・商業全体における主要指標の回復の足を鈍らせている。それだけ消費増税の反動が重く、厳しい状況が続いていることを示している。

また、仕入単価 DI は、卸売業 (44 → 55)、不動産・物品賃貸業 (23 → 42) が上昇し、情報通信業 (34 → 16)、運輸業 (89 → 67)、小売業 (41 → 33) は低下した。運輸業の仕入単価 DI はまだまだ高い水準ではあるものの、大幅に低下したのは 2014 年夏以降の原油安によるガソリン価格の値下がり影響しているといえよう。それが運輸業の業況水準 DI の二ケタ改善にも反映されている。他方、売上・客単価 DI は小売業のみが低下し、それ以外の業種はすべて上昇した。

(d) サービス業

今期のサービス業の業況判断 DI は△ 6 となっている。次期見通しについても△ 8 と改善されず、依然厳しい状況が続く。次々期見通しは△ 1 と上昇する見込みであるが、マイナス水準が続く形となり、景況感の回復見通しが不透明な状況にある。また、消費税増税や円安進行の影響はサービス業の企業間でも格差が広がっている。

厳しさを増す景況感

サービス業の業況判断 DI は 2014 年 10～12 月期において△ 6 となり、前期の 1 から悪化している。また、サービス業以外の業種においてもマイナス水準の DI を示しており、今期はすべての業種においてマイナス水準となっている。他方、業況水準 DI は△ 6 → △ 5 にわずかではあるが回復している。

業況判断 DI の次期見通しは△ 8 となっており、さらに減少傾向が続く。業況水準 DI の次期見通しも△ 12 と大きく減少しており、消費税増税や円安進行といった経済情勢によって、今後の景気動向の回復が見込まれない状況である。

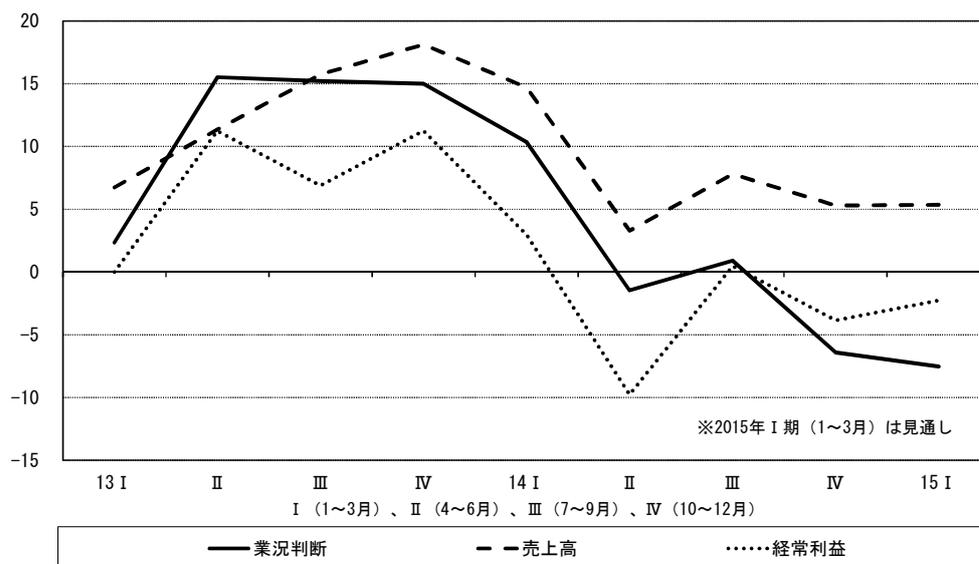
今期の業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI の主要指標すべてにおいて減少しており、業況判断以外の DI の次期見通しに関しては若干ではあるが上昇傾向にある。消費税増税後の消費の冷え込みや、円安進行による原材料費の高騰等の影響を受けた景気の下げ止まりの兆しが予測されていたが、今期もさらに景気後退といった実情がみられる。今期の各 DI の減少は次期見通しにも影響しており、今後景気が回復していくかどうかは未だ不透明である。

また、今期の売上高 DI は 8 → 5 と悪化、次期見通しは 5 → 5 で横ばいである。他の業種ではマイナス水準となっているところ、サービス業だけはプラス水準を維持している。さらに、経常利益 DI は 0 → △ 4 と悪化した。次期見通しは△ 2 と若干回復、他の業種の次期見通しと比べるとマイナス水準でありながら比較的良い結果となっている。今期の売上高 DI と経常利益 DI の差が開いていることから、消費税増税後の価格競争の激化によって、利益が減少している可能性が高い。

サービス業を 3 つのカテゴリーに分けてみていくと、各指標でばらつきがある。業況判断 DI では専門サービス業が 17 → △ 14、対個人サービス業は△ 15 → △ 6、対事業所サービス業は 3 → 0 となっており、専門サービス業が突出して減少している。一方、対個人サービス業は減少傾向であったが、今期においては上昇しており、業種間で格差がみられる。業況水準 DI では専門サービス業が 8 → △ 2、対個人サービス業は△ 18 → △ 7、対事業所サービス業は△ 9 → △ 5 となっており、業況判断 DI と同じように、

専門サービス業が大きく減少している。売上高 DI では、専門サービス業が 24 → 2、対個人サービス業が 0 → 8、対事業所サービス業が 0 → 5 となっており、専門サービス業の値が大きく減少している。3つの指標において、専門サービス業の

サービス業の業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI の推移



値が前期に比べて大幅に減少しており、前期とは異なった結果になっている。この背景には、知識集約的な仕事の需要低迷が考えられ、今後の動向に注目する必要がある。

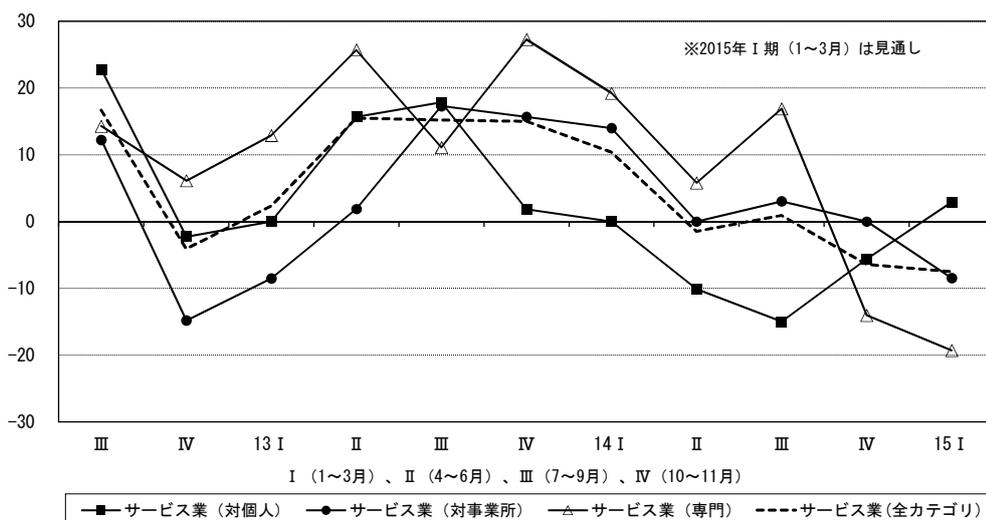
次期見通しについても、専門サービス業の各 DI はさらに減少傾向が続く見込みであり、同業他社との競争が激しさを増している可能性がある。対個人サービス業に関しては、業況水準 DI 以外の次期見通しはプラス水準であり、回復傾向がみられる。また、対事業所サービス業は売上高 DI の次期見通しは増加しているものの、業況判断 DI や業況水準 DI においては値が減少している。一般消費者向けの仕事に従事しているサービス業は消費税増税に大きく影響されているため、いまだ景気回復の兆しがなかなかみえづらい。さらに、専門サービス業においては、消費税増税後の経営対策によるアウトソーシングの需要が頭打ちになってきている可能性があり、厳しい状況が続く見込みである。

サービス業の「経営上の問題点」上位 5 項目をみると、「同業者相互の価格競争の激化」41%、「従業員の不足」35%、「人件費の増加」33%、「民間需要の停滞」27%、「仕入単価の上昇」22%となっている。なかでも特徴的だったのが「人件費の増加」の 33%という指摘割合で、これまでの景況調査の結果と比較してもかなり高い数値となっている。これは人材確保のために賃金の上昇を行っている結果ともいえる。つまり、サービス業における人材不足感はいまだにぬぐいされていない可能性がある。以上のような経営に関する問題の対応策として、自社の経営資源をいかに活用していくかが重要となる。

経済環境の変化に耐えうる経営体質を

今後サービス業が持続的な発展を可能とするためには、自社の経営上の力点を拡充させていく必要がある。しかし、今期の設備投資実施割合は 34% → 28% と減少しており、新たな設備投資をして事業の拡大をする傾向はみられない。そこで経営上の力点上位 5 つの項目をみていくと、「新規受注(顧客)の確保」50%、「社員教育」45%、「付加価値の増大」42%、「人材確保」39%、「財務体質強化」23%という順になっている。5 項目のなかで特に「社員教育」と「人材確保」は中小企業経営の基盤を成しており、経済環境の変化への対応に必要な事柄でもある。企業としての発展の方向と社員の成長・人生の方向のベクトルを一致させていくこと。それが組織運営や戦略実践の大きな原動力となり、不況打開に向けた企業発展の一步となる。「社員の経営意識向上の働きかけ(北海道、サービス業)」や、「今までに開発した新商品を武器に新規顧客の開拓に力をいれる(東京、経営コンサルタント業)」といった地道な経営体質強化への取り組みが求められている。

サービス業3カテゴリーと全業種の業況判断 DI の推移



経営上の問題点としてあげた項目には、「同業者相互の価格競争の激化」、「従業員の不足」、「人件費の増加」が上位にあがっていた。経営上の力点と表裏一体の指摘傾向も見られる。そこからも激しさを増す企業間競争を打破する戦略として社員

能力の向上を土台とした経営スタイルに力を入れている様子が伝わってくる。

今回の景況調査の結果から、次のようなまとめが可能であろう。つまり、健全で体力を保持しながら、経営環境の見極めと自社の人材に投資することにより、戦略と組織とを共進させて総合的な経営能力を構築し、現状維持もしくはさらなる発展を可能とする企業づくりにいっそうまい進していくことこそが、今日の経営環境変化への戦略的対応の鍵となる、ということである。

〔VI〕 経営上の問題点

「民間需要の停滞」の増加が続いており不況感が広がっている。「仕入単価の上昇」は依然高い水準で推移。さらに「従業員の不足」や「人件費の増加」といった「人」に関わる指摘割合の増加が続いている。不況と物価高に人手不足が加わって三重苦である。日本経済の“好循環”創出のためには、経済を根幹で任う中小企業が直面している経営問題の解消が不可欠である。

「民間需要の停滞」はさらに拡大、「仕入単価の上昇」も依然高水準

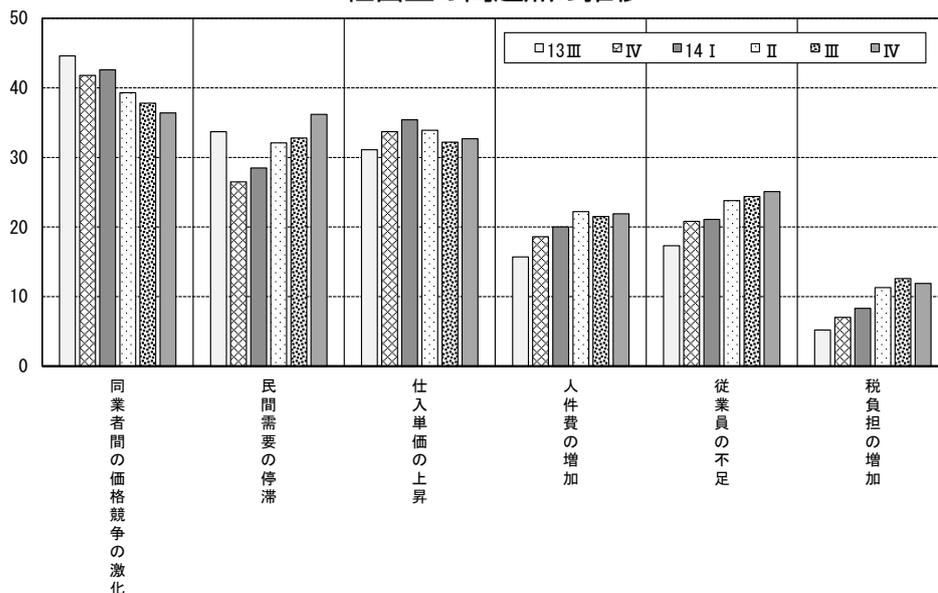
中小企業は、消費増税による消費停滞と、円安進行による輸入原材料高の影響を受けて“アベノミクス不況”の最中にある。DORの経営上の問題点もこれを反映した結果である。

「民間需要の停滞」指摘割合は、消費増税実施前の2014年1～3月に28%だったが、以降は32%→33%と推移し、今期は36%と増加が続いている。「消費増税後の消費意欲の減少により売上高の増加は正直望めない（茨城、流通・商業）」、「消費増税に伴い10月頃からさらに市場が冷え込んでいる（大阪、製造業）」の声もあり、消費増税による需要停滞感は収束しておらず、むしろ拡大している。このように消費者・経営者ともに「不況マインド」が払拭できていないタイミングにおいて、安倍政権は10%増税の実施を宣言した。さらにマインドが冷え込み、日本経済停滞の“悪循環”を招くことが懸念される。

「仕入単価の上昇」は2012年10～12月期に12%だったが2014年1～3月期には35%とほぼ3倍の水準となった。今期は33%とピーク時より減っているものの、高い水準が続いている。「原材料単価の上昇につき、メーカーの値上げに応じてお客様への価格転嫁のお願いに労力を費やした。80%以上は協

力頂けた（和歌山、衣料製造）」という企業は良いほうだろう。「仕入単価の上昇」の回答増加は、価格転嫁が困難となり付加価値が圧迫されている深刻さが背景にあると見なければならぬ。“アベノミクス”がもたらした円安進行と輸入原材料高は、中小企業にとって赤字転落

経営上の問題点の推移



リスクとなっており、好循環よりむしろ悪循環が実感されている。

これまで指摘が多かった「同業者相互の価格競争の激化」は2012年7～9月期に58%だったが2014年7～9月期には38%、今期は36%と減少が続いている。

他方、「従業員の不足」や「人件費の増加」といった「人」に関わる問題の指摘割合の増加が続いている。「従業員の不足」は2012年7～9月期には11%だったが2013年10～12月期には21%と倍水準となり、今期は25%と増加が続いている。また「人件費の増加」は2012年7～9月期に13%だったが2014年4～6月期に22%となり今期は22%と高い水準が続いている。「人」に関わる問題は2年前と比べて倍の水準で問題意識が持たれている。「税負担の増加」も今期12%と、1年前の2013年10～12月期の7%から増加している。

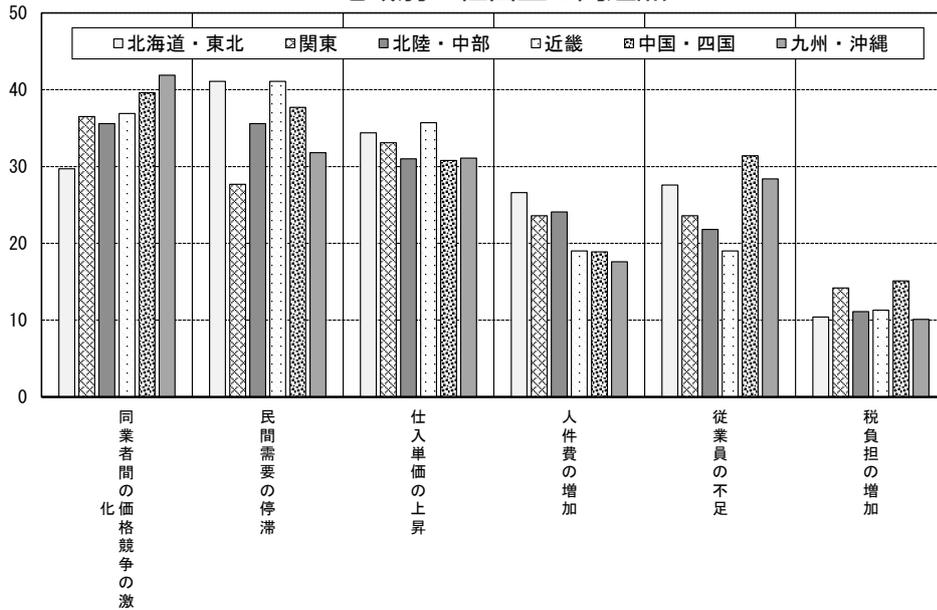
不況と物価高に加えて人手不足が加わり、中小企業にとって三重苦が実感されている。国内経済を底支えしているのは言うまでもなく中小企業である。中小企業の経営問題が具体的に解消することこそ、日本経済の“好循環”創出にとって不可欠の課題である。

関東とそれ以外の地域で不況感に差が見られる

経営上の問題点を業種別に見ると、建設業では「従業員の不足」が38%と多く、しかも2014年4～6月期の27%から10ポイントを超える増加である。生産体制の確保が切実な経営課題となっている。製造業では「仕入単価の上昇」が42%とこの5年間でもっとも高い指摘割合である。付加価値を維持する課題が大きい。流通・商業では「民間需要の停滞」が44%と多く、しかも前期の36%から一気に8ポイント増加しており、消費増税の影響をもっとも深刻に感じている。サービス業は「従業員の不足」が35%で、1991～1992年のバブル崩壊後に次ぐ水準の高さである。社員の採用と定着が大きな課題となっている。

地域経済圏別に見ると、北海道・東北では「民間需要の停滞」が41%で前期の33%から今期41%と8ポイント近く上昇しており、不況感が拡大している。関東では「民間需要の停滞」は前期の32%から今期は28%と約4ポイント減少、他の地域経済圏と異なる傾向を見せている。北陸・中部では「熟練技術者の確保難」が20%と6地域経済圏のなかでもっとも多い。近畿では「民間需要の停滞」が連続増加して、「同業者間の価格競争の激化」と首位が入れ替わった。中国・四国では「従業員の不足」が他の地域経済圏よりも多い。今期31%で1992年1～3月期以来の30%を超えとなった。九州・沖縄では「同業者間の価格競争の激化」が42%でピーク時から減少しているもののなお6地域経済圏のな

地域別 経営上の問題点



かで最も多い。

全体として不況感の拡大が見られるが、関東だけは「民間需要の停滞」(28%)が上位に入っておらず、北海道・東北や近畿の41%と比べると10ポイント以上少ない。関東とそれ以外の地域経済圏では不況感に温度差が見られ、地方経済圏でより深刻

である。

企業規模別に見ると、20人未満では「民間需要の停滞」が39%と多く、しかも3期連続増えている。「税負担の増加」も16%と他の企業規模よりも多い。20人以上50人未満では「同業者間の価格競争の激化」が37%、「民間需要の停滞」が36%、「仕入単価の上昇」が36%とほぼ水準で並んでいる。「民間需要の停滞」は1年前の2013年10～12月期の26%から10ポイント増えている。50人以上100人未満では「同業者間の価格競争の激化」が35%、「仕入単価の上昇」が35%と並んでいる。100人以上では「同業者間の価格競争の激化」が47%、「仕入単価の上昇」が32%と多い。小規模ほど需要停滞を実感していることが鮮明にみてとれる。小規模企業政策を展開する上では、こうした状況の検証が重要になる。

〔Ⅶ〕 経営上の力点

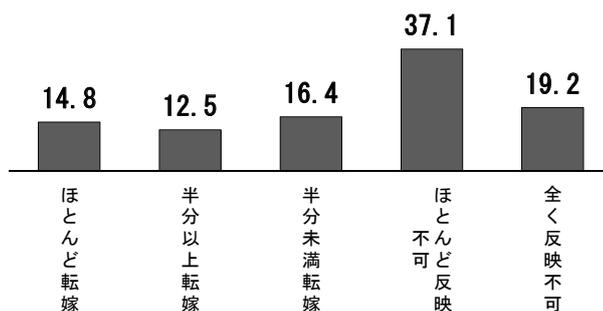
政府の予想と大きく異なり消費増税への駆け込み需要の反動は、4～6月期と7～9月期と連続してGDPのマイナスという最悪の結果につながった。さらに売上減の中での円安持続による原燃料・仕入れコスト増という追加的悪化要因が加わり、中小企業の経営環境の悪化が続いた。また規模間格差が鮮明化し、小規模企業ほど経営環境の悪化が進む中で、同友会運動の土台である指針づくり・社員教育面でも取り組み格差が目につくことは今後の課題となる。

引き続き家計消費手控え中での円安デメリット顕在化。問われる経営の基礎体力

消費税増税後の消費手控えの影響がさらに強まり、売上高DIは7～9月期の4→△1へと水面下に落ち込み、次期見通しは△5へのさらなる悪化が見込まれている。売上悪化動向は駆け込み需要の影響が強かった建設業と流通・商業で特に強く示されており、中小企業はパイが小さくなる中での大手企業・チェーン店との価格競争激化への対応に苦慮しており、地域特性やユーザー特性に見合った市場の差別化が当面の売上維持のための努力目標となろう。さらに短期間での急速な円安が資材・原燃料の輸入価格を押し上げており、原料高・製品安という局面を当面は前提条件とした対応が必要となっている。下

図の中小企業庁の緊急調査が示すように、輸入インフレの価格転嫁力を有する中小企業はきわめて少数派である。この点での政策要望を強化することが経営環境改善の火急の課題である。他方で個々の企業では既存取引先・顧客の売上確保とそのため

原材料・エネルギーコストの転嫁状況



中小企業庁「ここ1年の中小・小規模企業の経営状況の変化について」調査
2014年11月より

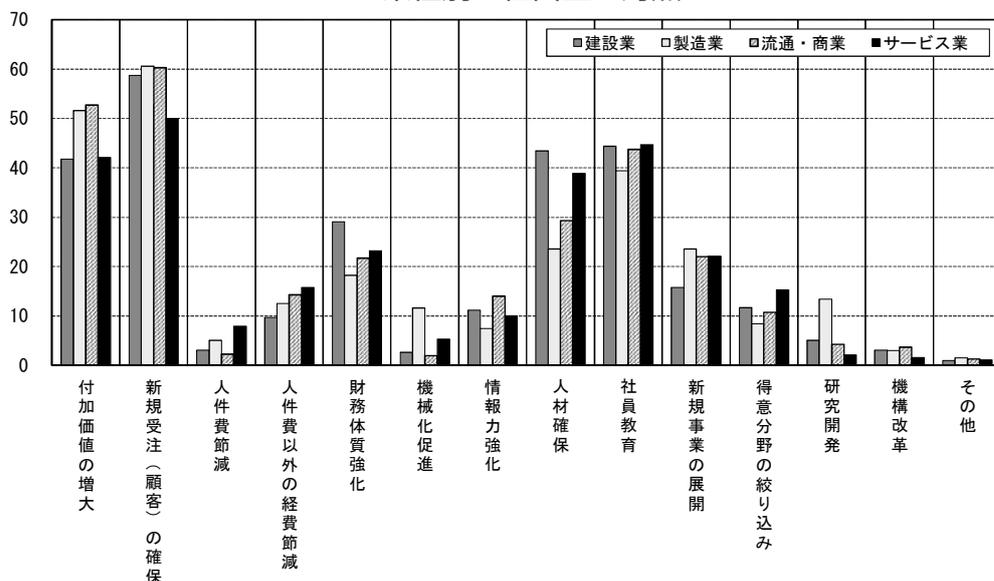
の社員力の提案力向上および緊急事態に対応できる財務体質の健全化という経営の基礎体力の強化が必要であろう。「①営業上は富福層をターゲットにした高額品販売強化とその新規販売先小売店の開拓をしています。②接客販売が主体ですので販売担当者中心に人材教育を多くしています。今年消費税増税のため反動で4～5月が大幅に売上がダウンしたので来年は4～6月対策で新しい販売強化策を実施します（北海道、服飾品の卸小売）」という対応は現在の危機打開のモデルの一つである。

今期の経営上の力点の特徴は「新規受注（顧客）の確保」（指摘割合は58%）、「付加価値の増大」（48%）はトップ2で変わらないが2期連続して比重を低めており、3位、4位の「社員教育」（43%）、「人材確保」（32%）がウエイトを高めている。とくに人材確保に関しては人口動態の激変に伴う退職者補充の問題と賃金引き上げを軸とする雇用環境の両面で、引き続き中小企業の経営に大きな影響を与え続けるであろう。また「人件費以外の経費削減」は微増傾向であるが、売上減とコストアップによる利幅減を前提とした地道なコスト管理が求められる。その前提は経営指針の実践化による目標管理態勢の確立と財務体質の健全化である。人手不足対策については新卒外の採用として「10月から中途採用を実施した。派遣受入れも含めて3名が加わったので、社員教育を新入社員教育と同じ時間を割いて実施した。ブラック企業からの転職者が多い中、良く働く社員を採用できた（東京、ソフトウェア）」が参考になる。

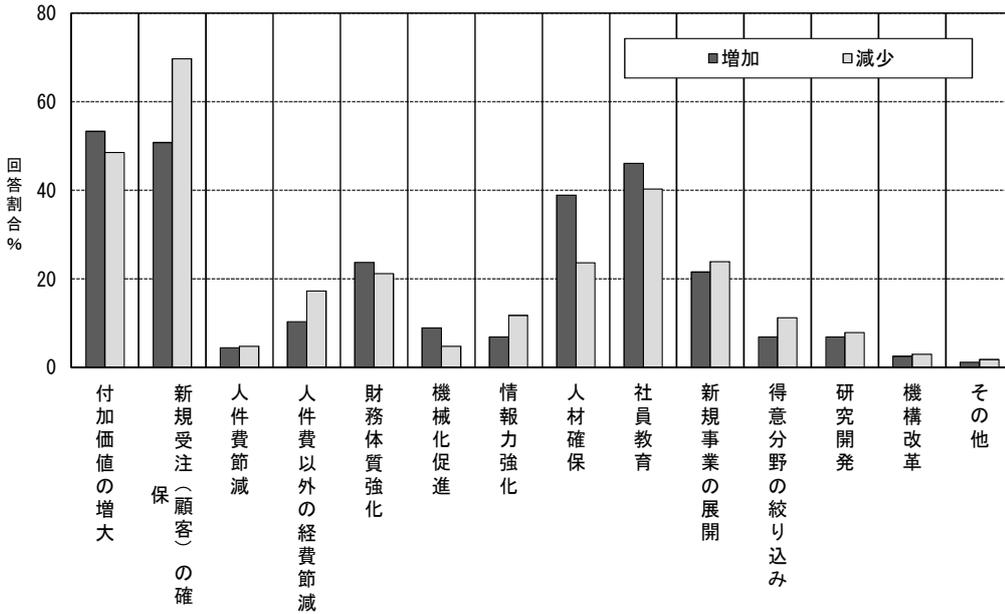
業種別特徴としては、建設業では深刻化の度を増す人手不足の下「人材確保」と「財務体質強化」の割合が最も高くなっている一方、コスト削減の比重を業種間でもっとも低いのが特徴的である。なお人材確保問題は人口

動態の変化に規定された構造的問題であるため、業種を問わず重大な社会経済問題となるが、とくに地方圏では若者人口の社会的移動が加わり深刻度を増すであろう。製造業の特徴は「人材確保」の比重が相対的に低く、各地の中小企業集積地で挑戦

業種別 経営上の力点



経営上の力点と売上高 DI のクロス集計



が始まっている新分野・新技術開拓のための自治体施策（この点については後日公表される今期のオプション調査項目結果を参照されたい）を手掛かりにした「新規受注確保」「新規事業の展開」の比重が高い点である。

流通・商業では低迷する消費動向

の中で販売力強化のための情報力強化と社員教育およびムダ排除のための人件費以外の経費削減の比重が相対的に高かった。サービス業では新規事業展開が前期比7ポイントの伸びを示すとともに得意分野の絞り込みの割合が高く、それと連動して人材確保と社員教育に重点が置かれている。得意分野の絞り込みは固有技術の先鋭化につながり、ネットワーク化による新規市場開拓の前提条件となる。業種別に力点の強弱はあるが共通しているのは低迷する内需動向の中で、ユーザーに選ばれる企業づくりのための差別化戦略であり、その根幹は人材育成にある。そのためにも経営指針の実践化が求められる。

地域間・規模間・業況間格差の鮮明化と社員教育に基づく提案型経営への挑戦

地域別の目立った特徴点をみると「新規受注(顧客)の確保」、「付加価値の増大」は中国・四国、北陸・中部、近畿の順で高く北日本と西日本で相対的に低くなっている。なお北海道では「人件費以外の経費削減」の比重が全国平均の13に対して21と非常に高いことが注目される。財務体質強化については北海道・東北(全国平均22に対して28)で強く意識されている一方で九州・沖縄(15)での指摘割合は低い。社員教育(全国平均43)は中国・四国(47)で高く、北陸・中部(40)と九州・沖縄(39)で低いが、地域間格差が10ポイント弱あることは同友会運動として留意すべき課題であろう。

地方経済・中小企業不況が続く中で景況の規模間格差が今期のDORで明らかになった。規模が小さいほど売上減少傾向が強いことを反映して、新規受注確保と財務体質強化が小規模ほど比重が高い一方、コスト削減余地が乏しいため人件費・各種経費削減の比重は低い。他方で20人未満の規模での社員教育の比重の低さは重要な課題である。逆に規模が大きいほどコスト削減余地が多く「人件費削減」と「人件費以外の削減」の比重が高かった。

次に売上傾向別(増加・減少)に経営上の力点を比較すると、売上増加企業では「社員教育」、「人材確保」と「付加価値の増大」の割合が売上減少企業と比べて高くなっている。高付加価値経営の基本は社員の技能・熟練の向上が基本である。逆に売上減少企業では「新規受注確保」と「人件費以外の経費削減」の比重がきわめて高い。市場が縮小する中での受注拡大のためには市場の限定とライバルに対する差別化手段の明確化およびユーザー・顧客に対する個別的提案能力が前提となる。その点で社員教育への注力は不可欠な経営課題であり、経営指針に基づいた全社員の創造力発揮型の会社づくりが求められる。

人材確保・教育に関する会員企業の声（「経営上の努力」記述回答より）

- ・人材不足をカバーするため、少人数を間接、直接かかわらず全員で多忙部門に対応していった（北海道、住宅建築、商業施設、宅地建物取引）
- ・事業継承に必要な物的移行は計画的に進んでいるが、中核の人材育成が思うように進まず、弱い部門への補完を自ら行う事を考えねばならない（宮城、精密機械製造業）
- ・とにかく人材難で、中途の応募はまったくない。新卒には親の方から、飲食は大変だからと辞退され、どのように人材や従業員を採用したら良いか方法が見えなくなっている。募集費だけで利益をすべて使っている状態（千葉、飲食業）
- ・社員教育と差別化戦略。来年は更なる競争の激化が予想されるので、付加価値の確保と社員の意識改革、新事業分野への傾注に力を入れたい（新潟、美容用品卸業）
- ・消費税UP後、見積減少のため売り上げダウンしているが、付加価値の増大により粗利益率はUPしています。新規受注を増やすため売り出しを秋口1回の所2回行いました。来年度は新卒採用の予定もあり社員養育に力を入れていきたいと思っています（愛知、エクステリア外構工事、リフォーム）
- ・国内工場の確保。高齢化が進み、後継者がいなくなり自主廃業が増えている（愛知、ベビー衣料製造）
- ・将来の成長維持に備えて、新卒を継続的に採用しているため、人件費が増加し続けている。しかし、今のうちに育ててもらって、将来の力になってもらわないといけない。とにかく「共育」に力を入れ続けている（大阪、安全衛生用品製造卸）
- ・継続的に社員「共育」、人材育成に力を注いでいる。11月には、癒しの環境全国大会を開催した。結果、社員の自主性が向上した。来年も病院の成長と個人の成長に力を注ぐ。収入の10%を人材育成に支出する（岡山、医療業）
- ・社員からの自発的改善や今までトライしてないことを教育するなど、地力をつける努力を行った。来年も継続的に改善を進めていきます。タイに現法があるので、輸出入の強化をすすめる予定です（広島、金型製作）
- ・人材の確保の為、合同会社説明会に積極的に参加し、来春、大学院卒予定者を確保した。3年連続で大学卒以上の学生を採用することとなる。今後も優秀な人材採用を予定している（福岡、用廃水処理プラントの設計・施工他）
- ・定年退職者（嘱託）数名の転職者等があり、新規採用、優秀社員獲得に苦慮しています。来年度も不透明な景気が予想され従前（バブル・リーマン後）より人材育成と同時に、顧客の維持と新規客を発掘したい（熊本、建設機械レンタル、レンタカー）
- ・労働環境の整備を実施した。①作業員の安全確保対策（労災・交通事故防止対策）、②技術者の育成、資格確保（現場力強化）、若手育成、③社内機構改革（組織力の強化）（鹿児島、電気・管工事・土木工事）

同友会景況調査報告 (DOR) No.110

2015年1月31日発行 (季刊)

編集・発行中小企業家同友会全国協議会 (中同協)

企業環境研究センター

〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-16

市ヶ谷KTビル3F

電話 03(5215)0877 (代)ファクシミリ 03(5215)0878

URL<http://www.doyu.jp>

E-mailcenter@doyu.jp

頒価 200円

※ DOR (ドール) とは DOyukai Research の頭文字をとったものです。