

同友会景況調査報告(DOR)

(2015年1～3月期)

4期連続マイナスで景気停滞、 二極化さらに鮮明に

【概要】

2014年4月の消費税増税から1年経った。消費増税の後遺症は後々まで尾をひく。

DORの1～3月期調査によると業況判断は△7。全業種で2014年4～6月期以来、水面下のマイナスが四期連続している。4～6月期△1、7～9月期△5、10～12月期△7、2015年1～3月期△7と景気停滞をしたままだ。しかも、売上高DIは△1→△6、経常利益DIは△6→△8とそろって悪化した。

では4～6月期はどうか。業況判断は9ポイント上がって2になるという予測である。また、売上高DIは7、経常利益DIが2と改善を見通している。見立て通りであれば良いが、正規従業員DIは12→9、所定外労働時間DIが5→0と減少を示し、先行きには慎重さも見られるのだ。

二極化も進む。業況判断DIを企業規模別に見ると20人未満が△10、20人以上50人未満が△7、50人以上100人未満が△4、100人以上が3と景気の影響を反映する。

中小企業全体の再建をめざす政策なくしては、日本経済の健全な発展はありえないだろう。

【調査要領】

- (1) 調査時 2015年3月1～15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 2,466社より1,055社の回答をえた(回答率42.8%)
(建設190社、製造業336社、流通・商業307社、サービス業213社)
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員36.7人
②臨時・パート・アルバイトの数27.7人

【DORの眼】

量の時代から質の時代へ —— 中小企業の立ち位置を考える

愛知東邦大学 阿部 克己

量を追う高度成長期型のとらえ方

金融主導で始まったアベノミクスは、2年が経過して現下の重点は3本目の矢である成長戦略の実行に移っている。成長戦略の考え方は、企業の競争力を強化して利益を高め、その企業利益を社員の賃金上昇にトリクルダウンさせようというもので、それを地方から創り出そうという流れになっている。

ここには、競争力強化という規模拡大の認識が根底に存在していることがあらわれている。デフレ感、経済閉塞感の蔓延は、これまで経済成長が余りに低すぎるから克服できないのであり、経済成長が軌道に乗ってくる(=経済規模が拡大する)とそれが賃上げにもつながり(こぼれ落ちる)、日本企業の競争力も高まるという論理である。

だが、こうした捉え方は、日本経済の過去の成功体験(=高度成長期の経済成長)に引きずられた考え方ではないか。というのは、現在の日本は、経済規模を追求する、つまり経済成長率という経済の量的側面を問題とする時代から大きく変化したからである。

この25年の変化と経済の質

1980年代に入ってから日本を取りまく経済環境は大きく変わった。その結果1990年代のバブル崩壊以降、20年以上にわたって経済成長率が極めて低い状態が続いた。ということは、ゼロ成長かその近辺の経済状態が普通になったととらえるべきである。つまり、量を問題にする時代は過去になり、成長率ではない経済の質を問題にする時代が到来したのである。これが成熟化経済である。

とはいえ、認識の上では成長神話からなかなか抜け出せず、先行き不透明感、停滞感が漂うといった表現が横行した。また、他方で人口減少、すなわち日本の人口構造が少子高齢化の方向に向かい始めた。

経済の質の問題では、イギリス古典派経済学の重鎮 J. S. ミルが主著『経済学原理』第4編第6章で次のように言う。「経済規模の拡大が停止状態(=ゼロ成長)になったとしても、人間的進歩(=技術改善等の経済発展)は停止しない。さらに、経済拡大が停止しても、技術改善の可能性は広がる。ただ、技術が向上したことの成果を富裕層が独り占めするのではなくて、働いている層に分ける分配関係の改善と労働時間の短縮をすべし」と、マクロ的な視点で述べている。

物価上昇が先行して生じて、所得アップはまだら模様に従って追いかける。しかもアベノミクスのプラス効果がみられない業界では所得の増加はない。反面、富裕層の所得だけが一方的に上昇する所得格差が目立ってきているのが、今の日本だ。J. S. ミルは、日本の現状をみて指摘しているのかと思いたくなる。

中小企業にとって経済の質を問題にするとは、たとえば、大量生産・大量消費を前提にしない生活改善に役に立つ市場規模が小さい様々な生活に密着した技術開発が考えられる。さらに発想を豊かにすると知恵が多く出てくるであろう。このような考え方の軸を転換して経営することこそ、今後、中小企業の持つ日本経済への役割を確かなものにしていくのではないだろうか。

4期連続マイナスで景気停滞、二極化さらに鮮明に

2015年1～3月期DOR

[I] 業況	4
〔概況〕	4
実態と乖離する民間エコノミストの予測～増税後の消費の落ち込み「見通しを見誤った」	
4期連続マイナスで景気停滞、二極化さらに鮮明に	
景気は停滞基調だが若干の好転か？	
〔売上高〕	7
売上高DIは企業規模別の全階層で悪化、地域経済圏別ではすべての地域でマイナスに転じる	
次期は好転の兆し？	
〔経常利益〕	8
製造業が二ケタの悪化 消費不況の色合い強く	
採算は好転予想	
拡大する収益力格差	
[II] 金融・物価	11
〔金融動向〕	11
水面下を脱したサービス業の資金繰り	
100人以上規模の企業における短期資金借入は減少ストップ	
〔物価動向〕	12
仕入価格の上昇圧力が大幅緩和	
売上単価の上昇幅は徐々に縮小	
[III] 生産性・雇用	13
一人当たり売上高DI、一人当たり付加価値DIは、いずれも水面下で停滞	
人手不足感は今期も強いが、所定外労働時間DIは流通・商業とサービス業で減少側に	
[IV] 設備投資	15
実施割合の改善傾向中断状態が続く	
投資目的の「能力増強」が強まる	
「能力増強」に踏み切れない「50人未満」—企業規模による差	
「能力増強」上昇はかなり限定された動き	
設備不足感はゆるやかに強まる	
[V] 業種別動向	19
(a) 建設業	19
業況判断DIは前年同期比でマイナスを記録、業況水準DIも前期比で大幅悪化	
好調な設備工事業と低迷する総合工事業（民需中心）・職別工事業	
(b) 製造業	20
景況感の厳しさ強まる「低迷」状態、業況水準も水面下続く	
製造業内部でギャップ 好調な機械器具、金属製品と他業種	
経営上の問題 人材確保と仕入価格	
(c) 流通・商業	22
根深い消費増税の影響、消費は伸びず節約志向へ	
卸売業、小売業は未だに水面下、ガソリン価格の低下で採算が改善する運輸業	
(d) サービス業	24
主要指標は回復傾向だが…	
不透明な景況感脱却へのカギは「人」にあり	
[VI] 経営上の問題点	26
「民間需要の停滞」、「仕入単価の上昇」の指摘割合なお多い	
「従業員不足」100人以上規模で急増、地域別では西日本で多い	
人材確保対策での賃上げ傾向も	
[VII] 経営上の力点	28
長引く消費税増税の後遺症により伸び悩む個人消費	
地域間・規模間・業種間格差の拡大と直面する問題に見合った同友会型企业づくりの課題	

〔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〕

2014年4月の消費増税から1年、実体経済の冷え込みが止まらない。日銀短観は大企業、中小企業ともに見通しは極めて慎重である。DOR 調査の業況判断 DI では消費増税後の2014年4～6月期から $\Delta 1 \rightarrow \Delta 5 \rightarrow \Delta 7 \rightarrow \Delta 7$ と4期連続で景気は停滞している。次期見通しも景気は停滞が基調だが、景気回復の兆しは見受けられる。しかし、ますます二極化は進展し、鮮明になっている。現状を的確に把握することが求められている。

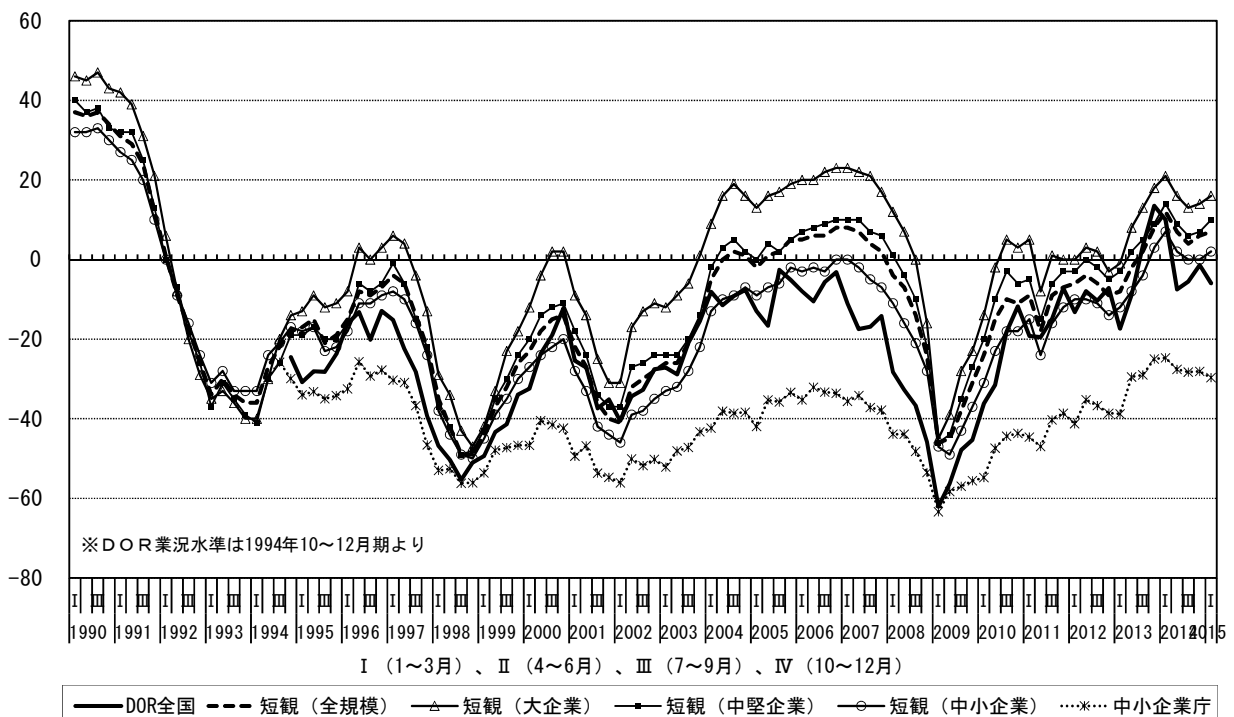
実態と乖離する民間エコノミストの予測～増税後の消費の落ち込み「見通しを見誤った」

2015年の政治・経済はどのようなのだろうか。歴史の節目を意識するといえば、戦後70年であろう。元旦の社説は戦後70年を振り返った社説がそろった。安倍首相に対しては、「発表を予定している首相談話は近隣諸国との関係に影響を及ぼすだけでなく、米国はじめ世界も注視していることを知っておくべきだ」（日本経済新聞）と釘を刺している。よほど心配なのであろう。はたしてどうなるだろうか。

そして、経済では「安倍首相の経済政策はつまるところ、『企業が強くならなければ雇用も生まれない。まずは企業活動を応援する』というものだ。しかし、企業からの『滴り』はわずか。産業構造が変わったからだ。逆に、格差を放置しては、企業業績も押さえ込まれることになる。社会は荒廃していく」（北海道新聞）とする。解決の糸口として、奪い合いのシェアから分かち合いのシェアを提唱する。私たちは、中小企業の立場から「社会は荒廃していく」ことを食い止めなければならぬ。

2月16日、内閣府が発表した2014年10～12月期の国内総生産（GDP）速報値（一次）は実質の年率換算で2.2%増となった。3期ぶりのプラスである。しかし、民間エコノミストの予測は平均で「3.5%増」

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



で、一次速報はこれを大きく下回った。個人消費が消費増税から半年以上たっても力強さを欠いているからだ。各紙は「鈍い消費、景気足踏み」（朝日新聞）、「民需主導、消費が関門」（毎日新聞）、「消費の反発力鈍く」（日本経済新聞）と表現している。

しかも、3月9日発表した国内総生産（GDP）改定値は年率換算で1.5%増だった。速報値からさらに0.7ポイント下方修正したのである。消費回復の遅れが、企業の設備投資の足を引っ張る構図が鮮明になっている。これで2014年通年の実質成長率は、前年と比べて0.03%減だった。マイナス成長は、東日本大震災が起きた2011年以来、3年ぶりになる。「想定外」の予想を繰り返す民間エコノミストの予測とは裏腹に中小企業は消費税増税や円安の荒波を乗り越える難渋の2014年だったわけだ。

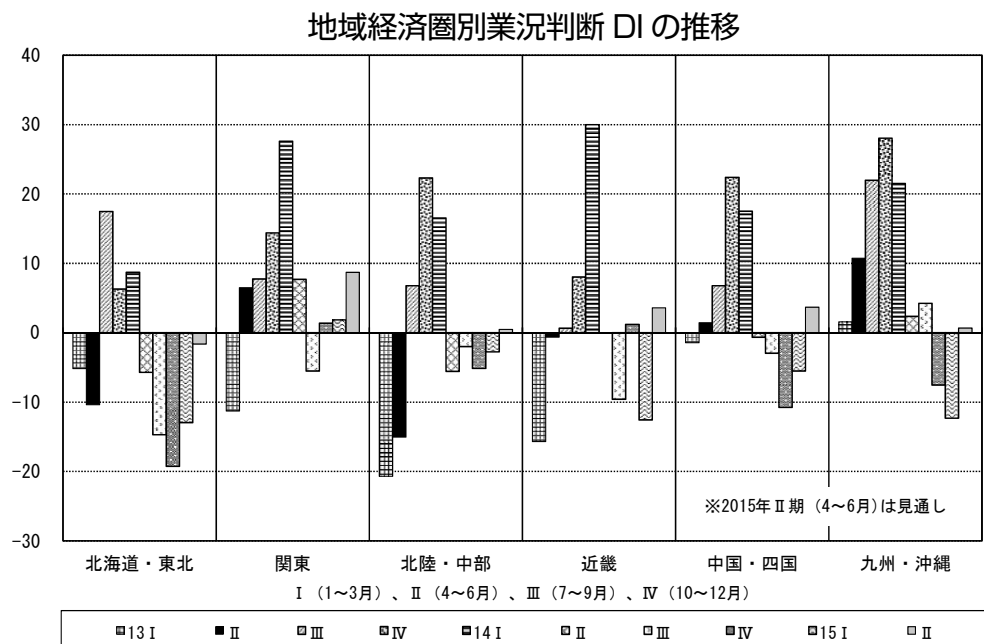
さて、直近の日本経済の実態を見てみよう。日銀が4月1日発表した3月の日銀短観（全国企業短期経済観測調査）によると（「良い」－「悪い」割合）、大企業製造業は2014年10～12月期の12が2015年1～3月期は12と横ばい、大企業非製造業は17→19で2ポイントの改善だが、先行きは両者とも2ポイント悪化と読んでいる。これに対し中小企業製造業は4→1で3ポイント悪化、中小企業非製造業が1→3で2ポイント改善、中小企業計では3→2である。さらに日本経済全体（全規模＋全産業計）でみると6→7で1ポイント改善である。前回2014年12月調査と同じ水準にとどまった。

輸出や企業業績の改善の割に景況感が戻らないのはなぜか。4月2日付『日本経済新聞』は「景況感『意外』な横ばい」と題して解いている。第1の理由は、「業績改善でも自信持たず」という「円安の一服」だ。輸出が持ち直しているはずの自動車や電機機械、生産用機械、鉄鋼のDIがほぼ横ばいの結果であった。第2の理由は、鈍い海外経済、とりわけ中国の成長鈍化の懸念だ。第3の理由は、投資より配当や賃金が優先していることなど。

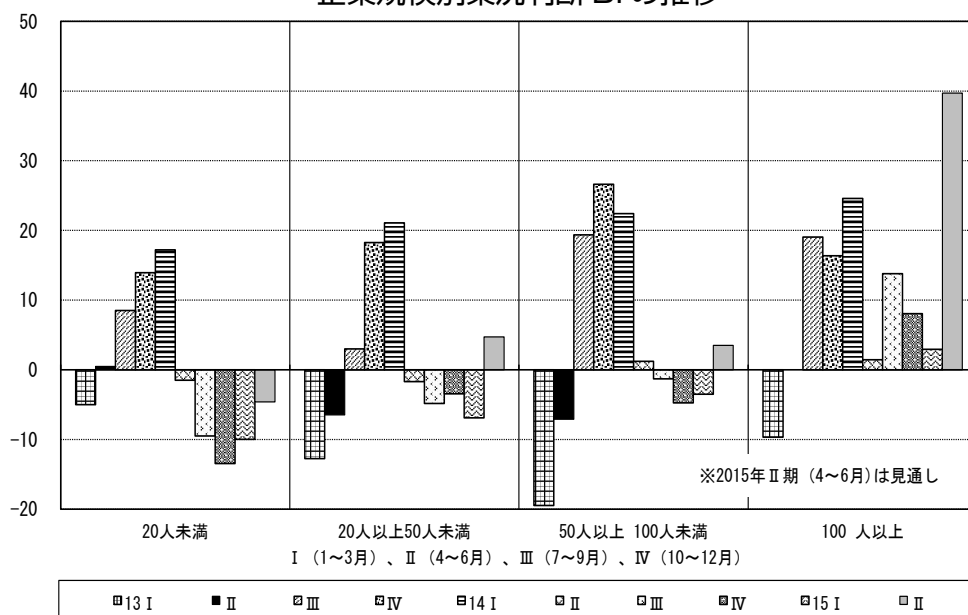
しかし、「意外」な横ばいは上記の3つの理由だけにあるのではない。4月2日付『東京新聞』は消費税増税から1年、「消費、冷えたまま」と題して次のように書いている。「政府は金融緩和などアベノミクスで景気回復を軌道に乗せ、再来年4月に消費税を再増税する予定だが、消費は落ち込んだまま。政府・日銀シナリオのほころびが鮮明になってきた」と述べるとともに、日銀幹部は増税後の消費の落ち込みについて「こんなに長引くと思わなかった。見通しを見誤ったことは事実だ」と認めた。「見通しを見誤った」とは誰でも言えるが、その泥を被った庶民や中小企業はたまったものではない。

4期連続マイナスで景気停滞、二極化さらに鮮明に

DORはどうなったか。業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）の全業種でみると、2015年1～3月期は△7となっている。2014年4～6月期が△1、7～9月期は△5、10～12月期は△7であるから4期連続水面下



企業規模別業況判断 DI の推移



＝マイナスとなった。前年の同時期(2014年1～3月期)が消費増税の直前駆け込み期にあたるため、業況判断DIの前年同期比は「横ばい」か「悪化」と回答する割合が増える。そこで、好転・横ばい・悪化の数値が同じ期を探すと、前々年同期(2013年1～3月

期) とほぼ同値になるので前々年同期並みといえよう。

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。2014年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ったが、今期2015年1～3月期は△6と再び悪化した。中小企業は“アベノミクス不況”本番というところであろうか。

業種別では、業況判断DIは製造業が10～12月期に比べ2015年1～3月期は△4→△6で2ポイントの悪化、建設業が△11→△9で2ポイントの好転、流通・商業が△10→△12で2ポイントの悪化、サービス業が△6→△3で3ポイントの悪化である。

地域経済圏別では関東が1→2で1ポイントの好転で関東のみ水面上に這い出してきた。水面上にあった近畿が1→△13で14ポイントの悪化である。地方圏では北海道・東北が△19→△13で6ポイントの好転、北陸・中部が△5→△3で2ポイントの好転、中国・四国が△11→△6で5ポイントの好転、九州・沖縄が△8→△12で4ポイントの悪化である。関東のみ水面上ではあるが、地方経済の再建は待たなしの状況に追いやられているといえよう。企業規模別では100人以上が8→3で5ポイントの悪化、50人以上100人未満が△5→△4で1ポイントの好転、20人以上50人未満が△4→△7で3ポイントの悪化、20人未満が△14→△10で4ポイントの好転である。100人以上のみが水面上に浮かんでいる。景気の二極化が鮮明である。

景気は停滞基調だが若干の好転か？

では、次期4～6月期の見通しはどうか。業況判断DIは△7→2で9ポイントの好転の見込みである。ちなみに次々期7～9月期見通しも5で景気回復のシナリオを描いている。業況水準DIでも△6→△3と3ポイントの好転が見込まれている。しかし、正規従業員数DI(「増加」－「減少」割合)は12→9、所定外労働時間DI(「増加」－「減少」割合)は5→0と減少しており、先行きに対する慎重さが現れている。

日銀短観の「先行き」(3ヵ月後)で中小企業・製造業が1→0で1ポイント減、中小企業・非製造業が3→△1で4ポイント減、中小企業計が2→0で2ポイント減、日本経済全体が7→5で2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。やはり景気の基調は停滞であろう。

業種別では、製造業が△6→6で12ポイント好転、建設業が△9→△8で1ポイント好転、流通・商業が△12→5で17ポイント好転、サービス業が△3→2で5ポイントの好転予想である。建設業のみがマイナスに沈んだままだが、製造業と流通・商業は景気がよくなってくるという予想だ。

地域経済圏別では関東が2→9で7ポイント好転、北陸・中部が△3→1で4ポイント好転、近畿が△13→4で17ポイントの好転、中国・四国が△6→4で10ポイントの好転、九州・沖縄が△12→1で13ポイントの好転予想である。北海道・東北が△13→△2と唯一のマイナス圏に残った。

企業規模別では100人以上が3→40で37ポイント好転、50人以上100人未満が△4→4で8ポイント好転、20人以上50人未満が△7→5で12ポイント好転、20人未満が△10→△5で5ポイント好転予想である。全体として好転だが、20人未満の企業は唯一のマイナス圏となった。二極化の実相を反映している。しかし、すべての階層で好転すると予測され、動意を見せている。

[売上高]

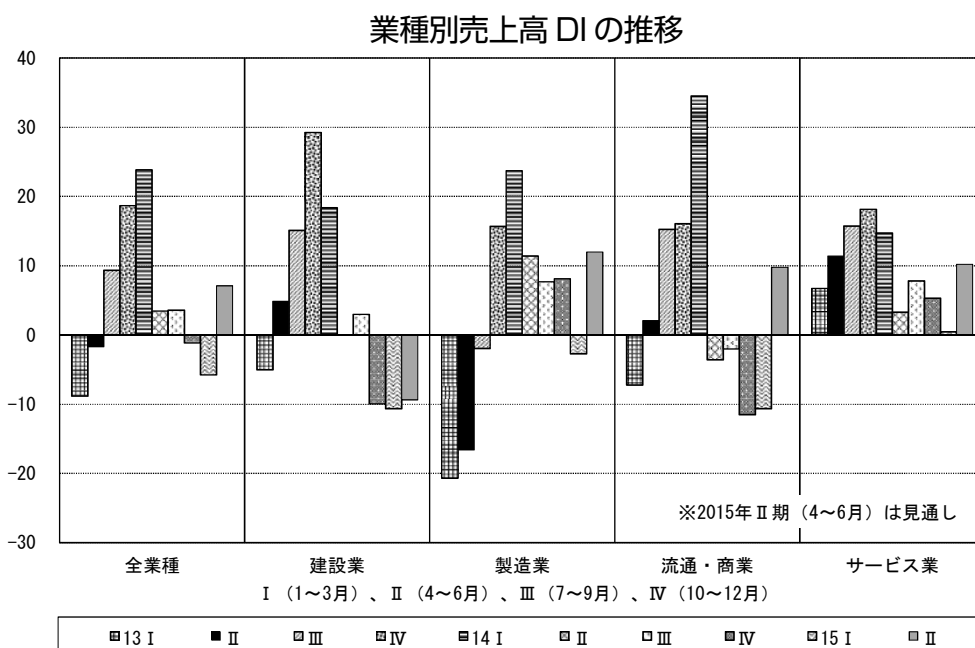
売上高DIは全業種では△1→△6で5ポイント悪化した。業種別では建設業(△10→△11)、製造業(8→△3)、流通・商業(△12→△11)、サービス業(5→1)で、とりわけ製造業の悪化が目立つ。かろうじてプラス側にサービス業が残った。次期は△5→7とがぜん強気で好転を見通す。建設業のみ△9とマイナス水準を見込んでいるが、他の業種は二ケタ台の好転見通しである。

売上高DIは企業規模別の全階層で悪化、地域経済圏別ではすべての地域でマイナスに転じる

2015年1～3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△1→△6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、建設業が△10→△11で1ポイントの悪化、製造業が8→△3で11ポイントの悪化、流通・商業が△12→△11で1ポイントの改善、サービス業が5→1で4ポイントの悪化である。とりわけ製造業の悪化が目立つ。プラス側にかろうじてサービス業のみが残った。

地域経済圏別では、すべての地域でマイナスに転じた。関東が0→△1で1ポイント悪化、北陸・中部が8→△5で13ポイント悪化、近畿が8→△3で11ポイント悪化である。地方圏では北海道・東北が△14→△10で4ポイントの好転、中国・四国が△4→



△1で3ポイントの好転、九州・沖縄が△8→△16で8ポイントの悪化である。景気が好転しても全体として地方経済の不振は続く。

企業規模別では100人以上が16→10で6ポイント悪化、50人以上100人未満が7→△1で8ポイント悪化、20人以上50人未満が5→△2で7ポイント悪化、20人未満が△11→△12で1ポイントの悪化である。全規模で悪化した、20人未満の零細規模の落ち込みが目立つ。

次期は好転の兆し？

では本年4～6月期の見通しはどうか。まず全業種でみると、10～12月期の△1が1～3月期は△6と売上減退が続いたが、一転して2015年4～6月期は7となった。

業種別では、製造業が△3→12で15ポイントの好転、建設業が△11→△9で2ポイントの好転、流通・商業が△11→10で21ポイントの好転、サービス業が1→10で9ポイントの好転という予想である。建設業が相変わらずマイナス圏だが、他の業種は二ケタ台の好転の見通しである。

地域経済圏別では関東が△1→9で10ポイント好転、北陸・中部が△5→11で16ポイント好転、近畿が△3→12で15ポイント好転の予想である。大都市圏は大幅な好転の兆しが見える。地方圏では、北海道・東北が△10→1で11ポイントの好転、中国・四国が△1→13で14ポイントの好転、九州・沖縄が△16→△4で12ポイントの好転予想である。全地域の現状はマイナスであったが、九州・沖縄を除くとプラス側へ移動した。

企業規模別では100人以上が10→49で39ポイント好転、50人以上100人未満が△1→7で8ポイント好転、20人以上50人未満が△2→10で12ポイント好転、20人未満が△12→△1で11ポイント好転の見込みである。100人以上の39ポイント好転は飛躍といってもよい好調予想である。

【経常利益】

経常利益DIは△6→△8と2ポイント悪化した。業種別では製造業が二ケタの悪化。次期は△8→2で10ポイント好転と予想している。今後、大企業と中小企業の収益力格差は、円安によるコスト増加が利益を圧迫する要因や、人件費が上昇すると予想され、人件費の上昇がよりマイナスのインパクトとして中小企業に大きく影響するであろう。

製造業が二ケタの悪化 消費不況の色合い強く

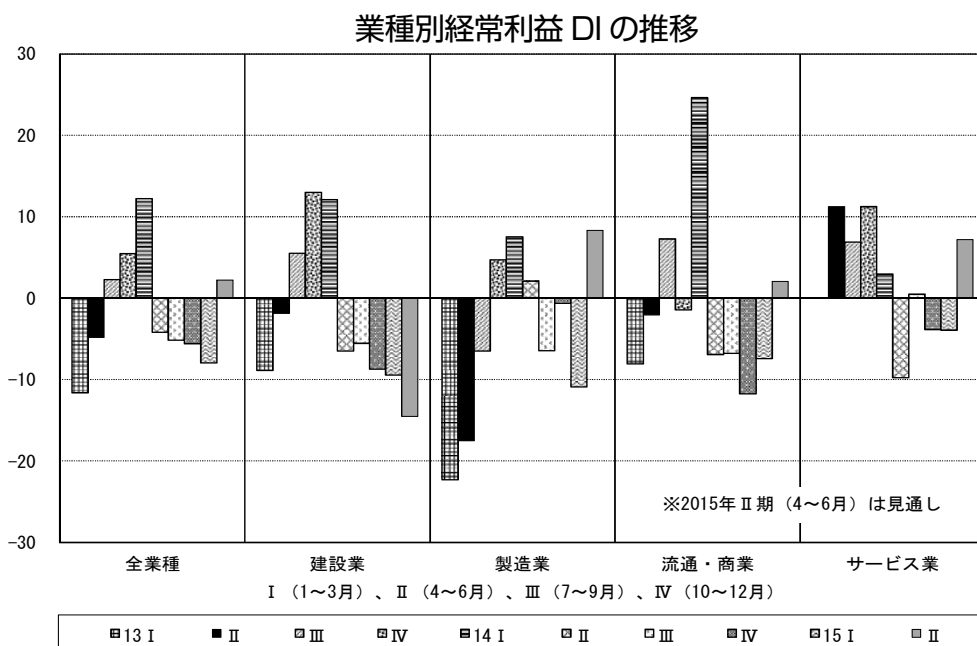
2015年1～3月期は経常利益DI(「増加」－「悪化」割合)は、全業種でみると△6→△8と2ポイント悪化している。では何が経常利益の減少をもたらしたのか。経常利益変化理由の指摘割合の変化に着目してみると、悪化理由の指摘割合で突出しているのが「売上数量・客数の減少」で、10～12月期が81%、2015年1～3月期は78%で3ポイント低下したが、突出に変わりはない。「売上単価・客単価の低下」は30%→26%で4ポイント低下である。「原材料費・商品仕入額の増加」が36%→28%で8ポイント下がり、円安・原材料費高30%台をいよいよ割った。石油価格の低下が影響していると推察される。

業種別では、製造業が△1→△11で10ポイント悪化、建設業が△9→△9で横ばい、流通・商業が△12→△7で5ポイント好転、サービス業が△4→△4で横ばいである。製造業がマイナス二ケタの悪化である。

地域経済圏別では関東が△1→△7で6ポイント悪化、北陸・中部が0→△8で8ポイント悪化、近畿が△4→△8で4ポイントの悪化である。地方圏では北海道・東北が△14→△7で7ポイントの好転、中国・四国が△6→△4で2ポイントの好転、九州・沖縄が△8→△13で5ポイントの悪化である。大

都市圏は関東もそろって悪化し、地方圏ではとくに九州・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5→3で2ポイント悪化、50人以上100人未満が△3→△3で横ばい、20人以上50人未満が0→△9で9ポイント悪化、20人未満が△12→△11で1ポイント好転である。



採算は好転予想

それでは本年4～6月期の見通しはどうか。まず全業種でみると、△8→2で10ポイント好転の予想で、経常利益の好転が進むとしている。

業種別では製造業が△11→8で19ポイント好転、建設業が△9→△15で6ポイント悪化、流通・商業が△7→2で9ポイント好転、サービス業が△4→7で11ポイント好転の予想である。建設業のみがマイナス10台という予測。他の業種はすべてプラス側に移行した。

地域経済圏別では関東が△7→3で10ポイントの好転、北陸・中部が△8→3で11ポイントの好転、近畿が△8→8で16ポイント好転という予想である。地方圏では北海道・東北が△7→△2で5ポイント好転、中国・四国が△4→8で12ポイント好転、九州・沖縄が△13→△7で6ポイント好転という予想である。前期の全地域がマイナス圏という現状から、北海道・東北と九州・沖縄のみがマイナス圏ではあるが、全地域とも好転する予想である。

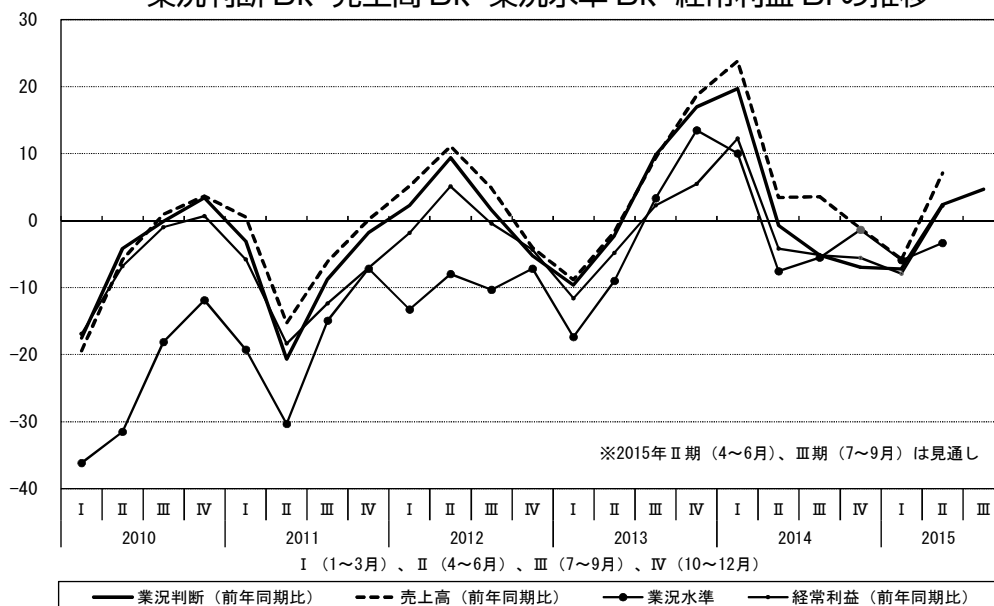
企業規模別では100人以上が3→25で23ポイント、50人以上100人未満が△4→1で5ポイント、20人以上50人未満が△9→7で16ポイント、20人未満が△10→△3で7ポイント、それぞれ好転という予想である。とくに100人以上は断トツの業績予測で景気の二極化が鮮明である。

拡大する収益力格差

前述したように2014年通年のGDP実質成長率は、前年と比べて0.03%減だった。その中でも大企業の利益は過去最高益を更新する可能性が高い。2012年から2014年までの2年間において、大企業では経常利益が45.0%増加しているのに対し、中小企業では19.3%の増加にとどまっていることが注目される。経常利益は売上高×売上高経常利益率(=経常利益÷売上高)に分解することができるので、ここでは、売上高要因と売上高経常利益率要因に分けて考える。

まず、売上高の推移をみると、2012年から2014年までの2年間で、大企業の売上高は4.2%増加しているが、中小企業では逆に1.4%減少しており、これが経常利益の格差につながっている。中小企業で

業況判断 DI、売上高 DI、業況水準 DI、経常利益 DI の推移



売上高が減少しているのは、消費税率の引き上げの影響を大企業よりも強く受けていること、販売価格をなかなか引き上げることができていないこと、大企業と比べると輸出の割合が低く円安のメリットを享受しづらい一方、デメリットを受けやすいことなどが原因

として指摘できる。

次に売上高経常利益率要因について見ると、大企業と中小企業の売上高経常利益率の推移をみると、両者とも改善が進んでいるが、大企業（6.5%）の改善幅の方が大きく、中小企業（3.8%）との差は過去最高水準にまで広がっている。今後も差が拡大する可能性がある。

企業業績に対する円安の影響は、実際の為替レートの変動からタイムラグをおいて効いてくるため、2014 年秋以降の1ドル＝120 円前後の円安の影響が出るのはこれから。輸出比率の低い中小企業では大企業ほどの円安メリットを享受できない一方で、円安によるコスト増加が利益を圧迫する要因としてさらに強まってくると見込まれる。また、労働需給のひっ迫を背景に、今後は人件費が上昇すると予想される。この場合、足元で人件費減少が利益押し上げに寄与している中小企業において、よりマイナスのインパクトが大きくなるであろう。両者の収益力の格差は今後さらに拡大する可能性が高いとしている。（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「日本経済ウォッチ」2015年4月号）

[金融動向]

2015年1～3月期の資金繰りは前期からほぼ変わらない余裕感が維持された。業種別では、唯一資金繰りに窮屈感がでていたサービス業で大幅な改善がみられた。中小企業を取り巻く金融環境に大きな変化は見られなかったが、100人以上規模の企業では、長期資金の借入増加継続に加えて短期資金の借入金も水面下を脱し、資金需要の高まりをみることができる。

水面下を脱したサービス業の資金繰り

2015年1～3月期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は前期からほぼ変わらず（3→4）に推移し、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。

業種別に資金繰りDIの状況を見ると、前期において4業種中でただ一つ資金繰りに窮屈感がでていたサービス業（△13→1）の資金繰り環境が大幅に改善し、DI値は水面下を脱することになった。他方、建設業（3→0）、製造業（5→3）、流通・商業（10→8）では、前期並みかわずかに資金繰りの余裕感が失われている。

地域経済圏別の資金繰りDIでは、北陸・中部（0→△5）および近畿（1→△6）において厳しい環境が続いている。とくに北陸・中部の資金繰り環境は2012年1～3月期以来の窮屈な環境にある。一方、関東（△2→5）の資金繰り環境は、窮屈から容易に転じており、北海道・東北（7→11）、中国・四国（10→18）、九州・沖縄（3→4）では資金繰りの余裕感がさらに拡大する結果となっている。

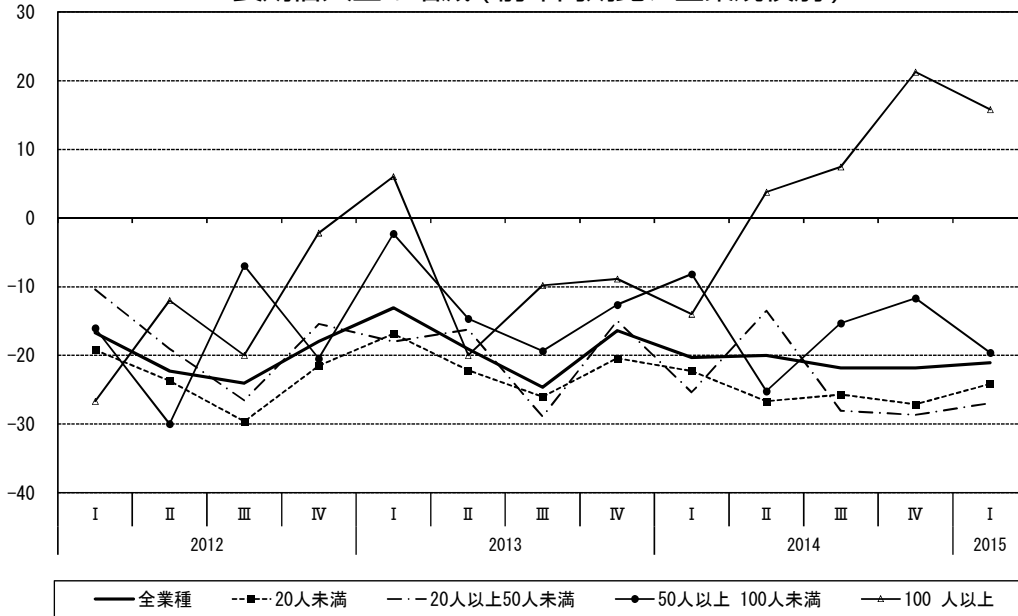
企業規模別にみた資金繰り動向は、いずれの企業規模も前期同様の水準が続いた。依然として20人未満（△12→△11）の企業の資金繰りは窮屈な状況が続いているのに対し、20人以上50人未満（10→13）、50人以上100人未満（28→26）、100人以上（17→19）の各企業規模では前期並みの資金繰り余裕感が続いている。ただし、2014年1～3月期にはDI値が43と非常に大きな余裕感が生じていていた100人以上規模の企業の資金繰りの余裕感が急速に失われてきており、今後の動向が注目される。

100人以上規模の企業における短期資金借入は減少ストップ

中小企業を取り巻く金融環境には今期も大きな変化は見られず、これまでのトレンドが続いている。借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期資金の借入金利DI（△21→△22）、長期資金の借入金利DI（△21→△22）とも前期並みの「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→△36）、長期資金（△32→△34）とも大幅な「容易」超過が続いている。とりわけサービス業では、短期・長期の借入金利DIがかなり低下し、借入難度DIも大幅に「容易」さが増す結果となっている。

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）は前期から0.7ポイント減少して77.1%となった。借入金「有り」と回答した企業のうち、借入金の増減DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期資金（△11→△11）、長期資金（△22→△21）とも減少が続いている。ただし、企業規模別にみた長期資金の借入金増減DIをみると、100人以上の借入金は4期連続で増加しており、今期では短期資金の借入金増減DIも6年半ぶりに水面下を脱して0を記録するなど、100人以上規模の企業における資金借入は着実に増加している。黒田日銀総裁による「異次元金融緩和」は4月で約束の2年を終えた。新聞紙上では中小企業の借入も増大しつつあるとの記事も増えてきているが、今期の調査結果は相対的に規模の大きい企業においてはそれが当てはまることを示しているのかもしれない。

長期借入金の増減（前年同期比、企業規模別）



とはいえ、100人以上規模の企業だけが飛びぬけた結果を示しているだけであって、それ以下の企業ではむしろ借入金をさらに減らしている点に注意が必要である。

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】

売上単価の上昇はわずかに鈍化したものの、為替相場の安定による輸入物価上昇の一服、原油価格の急落などを背景に、仕入単価の上昇圧力は大幅に緩和された。こうした状況は次期も継続するとの見方が強く、収益環境のさらなる改善が期待される。

仕入価格の上昇圧力が大幅緩和

仕入単価の上昇圧力はかなり緩和され、2015年1～3月期の仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は42となった。DI値が40台に落ち着いたのは2013年10～12月期以来となり、1年超にわたって続いてきた仕入単価の上昇はひとまず山を越えたとみられる。

業種別にみると、建設業（56→51）と製造業（56→50）の仕入単価DIは依然として50台が続いているものの、1年前（2014年1～3月期調査）には60台であったことを考えると、この1年で上昇圧力はかなり弱まった。また今期に限れば、流通・商業（43→34）およびサービス業（41→31）の上昇圧力が大幅に緩和されたことが特筆される。企業規模別でも仕入価格の厳しさは緩和された。20人以上50人未満（57→43）の企業規模での大幅な仕入単価上昇の緩和をはじめ、20人未満（46→40）でもかなり状況は改善するなど小規模企業においてその傾向が強い。

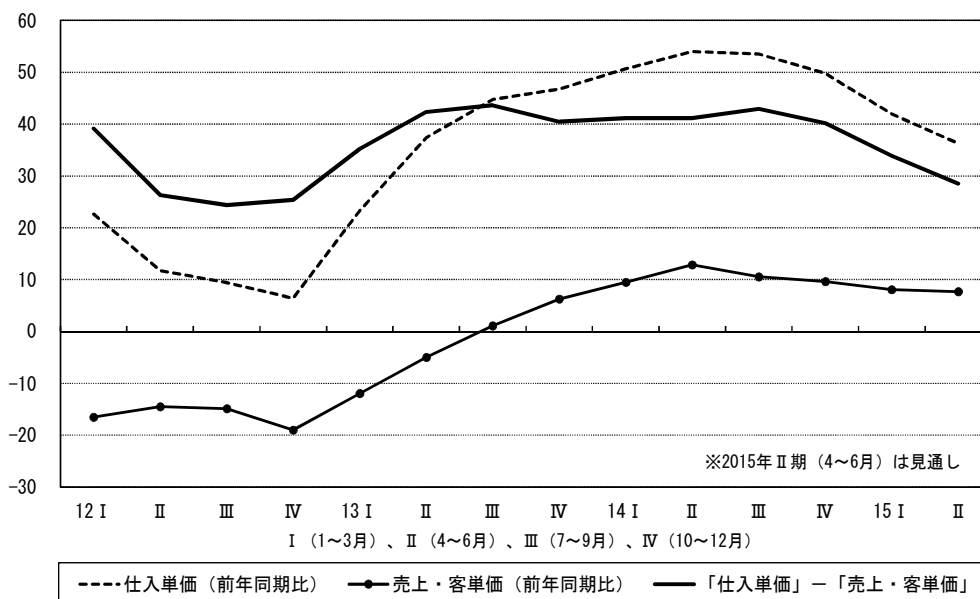
売上単価の上昇幅は徐々に縮小

売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は前期の10から2ポイント上昇幅が縮小して8であった。仕入単価の下落と比較するとその低下はわずかなものにとどまったものの、売上・客単価の上昇幅の縮小はこれで3期連続となる。

業種別にこれをみると、流通・商業（13→9）およびサービス業（9→4）で縮小幅が大きかったのに対し、製造業（2→5）ではわずかながら売上・客単価DIが上昇する結果となった。前期並みの水準が続いた建設業（17→16）では次期、大幅な上昇幅の縮小が見込まれており、その動向が注目される。企業規模別では、100人以上（3→13）の企業規模において大幅な上昇がみられたのに対し、50人以上

100人未満(7→1)では上昇幅がかなり小さくなっており、相対的に大きな企業規模間で対照的な動きが目立った。なお、20人以上50人未満(9→6)ではわずかに上昇幅が縮小し、20人未満(11→11)は前期同様の水準で推移した。

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移 (全業種)



2014年12月以降、為替相場は落

ち着きを見せ、仕入価格上昇の要因となっていた円安による輸入物価の上昇は一服した。同様に、昨年末以降、原油価格が急落したことなどにより、2015年1～3月期の仕入単価の上昇スピードは鈍化する一方、売上単価の動きは小さかったことから収益環境は改善した。こうした状況は次期も継続するとみられており、売上単価は今期並みの水準で推移する傍ら、仕入単価の上昇圧力はさらに弱まるとの見方が強い。収益環境のさらなる改善が期待される。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

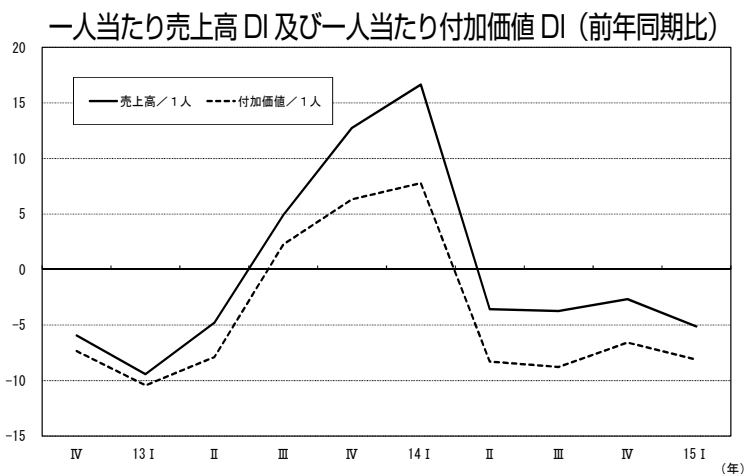
一人当たり売上高 DI および、一人当たり付加価値 DI は消費増税直後の 2014 年 4～6 月期以降、上向き気配はなく、生産性改善の道筋がみえない。正規従業員数 DI 及び臨時・パート・アルバイト数 DI は微減したが、人手の不足感 DI は前期から横ばいで推移している。また、所定外労働時間 DI は今期全業種で増加側に転じた。

一人当たり売上高 DI 一人当たり付加価値 DI は、いずれも水面下で停滞

今期も生産性を示す指標の一人当たり売上高 DI(「増加」 - 「減少」割合、△3→△5) および一人当たり付加価値 DI(「増加」 - 「減少」割合、△7→△8) は、前期に引き続き停滞している。消費増税直前の 2014 年 1～3 月期から今期 2015 年 1～3 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→△5、一人当たり付加価値 DI は 8→△8→△9→△7→△8 と、水面下に落ち込んだままだ。景気の実感を示す同時期の業況水準も 10→△8→△6→△1→△6 と似たような推移をしているのは、少なからず生産性の停滞の影響を反映したものといえよう。

しかしながら業種別に見てみると、その様相は異なっている。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、大きく落ち込んだまま L 字型の推移である。他の業種も消費増税後 1 年は若干の浮き沈みはあるものの、総じて生産性改善の勢いは弱いまま、改善の道筋は見えてきていない。

地域経済圏別では、関東が両指標ともに増加し、唯一のプラス側を維持している。北海道・東北で一



人当たり付加価値が $\Delta 13 \rightarrow \Delta 10$ と若干回復した以外は関東を除く全地域で減少、かつマイナス側に転じた。アベノミクスの恩恵が地域によって差が出てきていることを示す結果となった。

企業規模別では今期改善したのは20人未満のみで、一人当たり売上高 DI は $\Delta 9 \rightarrow \Delta 8$ 、一人当たり付加価値 DI は $\Delta 13 \rightarrow \Delta 9$ とわずかに改善した。一方、20人以上50人未満は $\Delta 3 \rightarrow \Delta 4$ 、 $\Delta 2 \rightarrow \Delta 9$ 、50人以上100人未満は $2 \rightarrow \Delta 7$ 、 $\Delta 4 \rightarrow \Delta 9$ 、と減少し、100人以上は $12 \rightarrow 12$ 、 $8 \rightarrow 9$ とほぼ横ばいで推移した。とはいえ、100人以上は唯一プラス側を維持している。今期は企業規模20人、100人を境に動きが分かれていることが特徴的である。

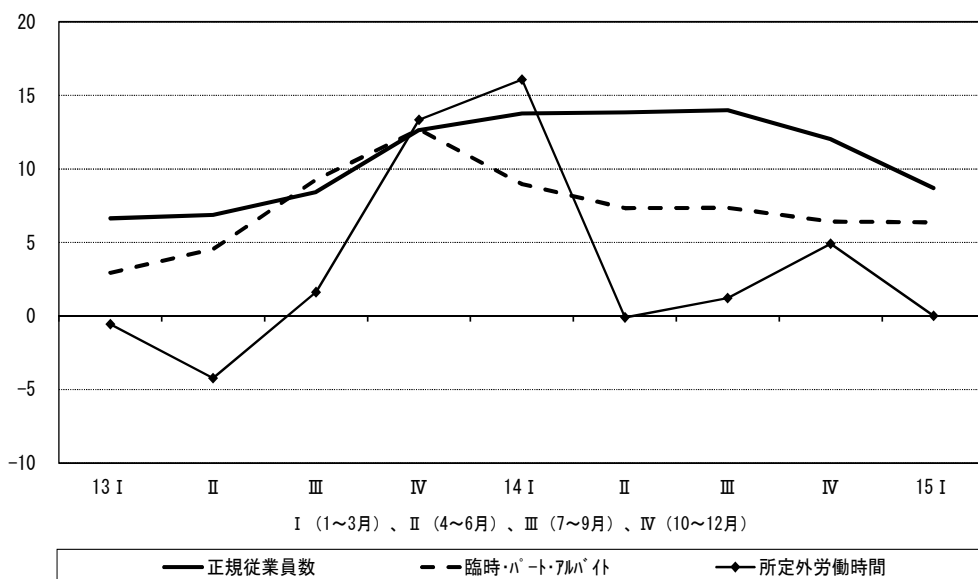
人手不足感は今期も強いが、所定外労働時間 DI は流通・商業とサービス業で減少側に

雇用面では、今期の正規従業員数 DI(「増加」－「減少」割合)および臨時・パート・アルバイト数 DI(「増加」－「減少」割合)は、引き続き増加側を推移している。業種別に前期と比較すると、正規従業員数 DI はサービス業が $10 \rightarrow 12$ とわずかに増加しているが、建設業、製造業、流通・商業は、いずれも増加側ではあるものの勢いを落としている。臨時・パート・アルバイト数 DI では、前期唯一減少傾向にあった建設業が $\Delta 2 \rightarrow 1$ と3ポイント増加し、全業種でプラス側に転じた。しかし、製造業だけが $11 \rightarrow 4$ と8ポイント減少した。地域経済圏別では、北海道・東北、関東、近畿がいずれも減少したのに対して、北陸・中部、中国・四国、九州・沖縄では増加という動きを見せた。

また、所定外労働時間 DI (「増加」－「減少」割合)は、業種計で $5 \rightarrow 0$ と減少した。全業種が水面上に顔を出した前期から、今期は流通商業で $0 \rightarrow \Delta 4$ 、サービス業で $2 \rightarrow \Delta 3$ と水面下に沈んだ。地域経済圏も九州・沖縄の $1 \rightarrow 5$ で増加した以外は減少傾向にある。企業規模別でも全規模で減少し、20人

未満では水面下へ転じた。

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

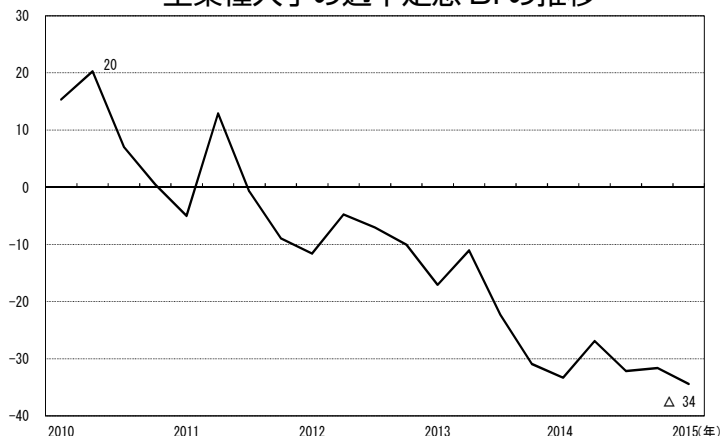


人手過不足感 DI (「過剰」－「不足」割合)は2013年10～12月期以降、 $\Delta 30$ 前後の強い不足感を示した状態が続いている($\Delta 31 \rightarrow \Delta 33 \rightarrow \Delta 27 \rightarrow \Delta 32 \rightarrow \Delta 32 \rightarrow \Delta 34$)。業種別では、建設業は $\Delta 53 \rightarrow \Delta 49$ と4

ポイント緩和されたものの4業種中最も強い不足感を示していることには変わりなく、流通・商業は△22→△31、サービス業は△42→△45でそれぞれ不足感を強めている。地域経済圏別では北海道・東北が△43、九州・沖縄が△45と他地域と比べても強い不足感を持っている。企業規模別では100人以上が△38→△57と1991年4～6月期以来の△50超えとなった。

このように、中小企業における人材の確保・維持が強く意識されていることは経営上の力点の「人材確保」及び問題点「従業員の不足」の指摘割合の推移からも裏付けられる。2011年4～6月期以降上昇を続け、2014年10～12月期以降は高止まりが続いているという状況である。大企業の採用意欲が高まっている上に、2016年卒採用スケジュールがこれまでより3ヵ月後ろ倒しされていることから、とくに今回新規学卒を募集する会員企業は人材確保に今まで以上の工夫や努力が求められる可能性があることに留意してほしい。

全業種人手の過不足感 DI の推移



人材確保・維持に関する経営上の課題についての指摘割合の推移

※数値は%を示す

	11 I	II	III	IV	12 I	II	III	IV	13 I	II	III	IV	14 I	II	III	IV	15 I
(力点)人材確保	14.4	10.8	14.6	16.1	17.3	16.7	18.7	19.0	22.0	20.2	24.1	30.3	26.8	29.4	31.3	32.1	33.7
(問題点)従業員の不足	7.3	4.9	9.9	9.3	10.3	8.6	10.9	11.9	13.4	13.7	17.3	20.8	21.1	23.8	24.4	25.1	24.5

〔IV〕設備投資

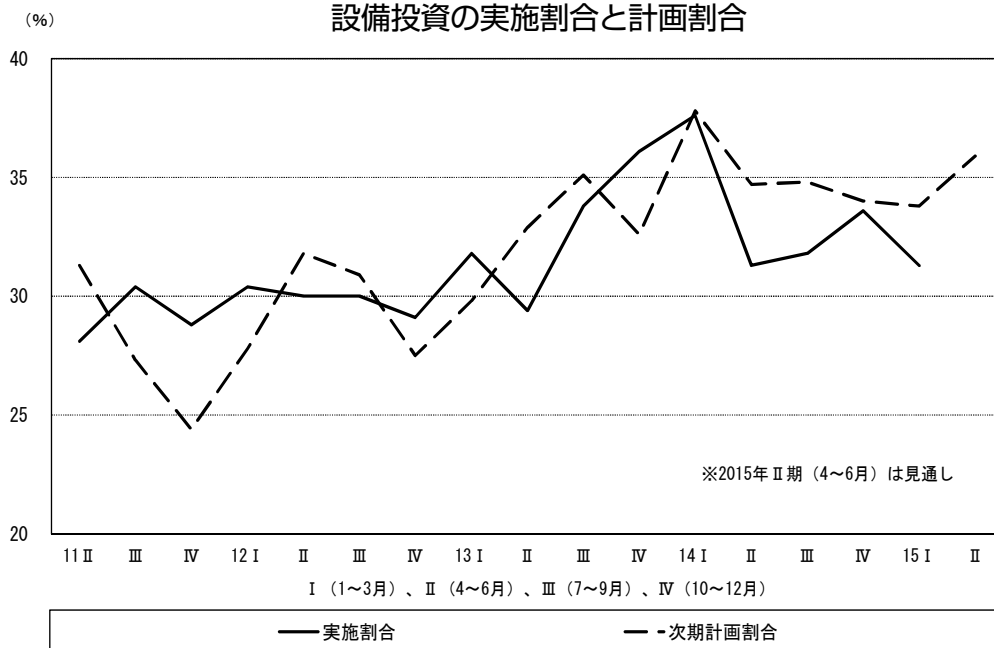
設備投資実施割合の30%超えが2013年7～9月期以降今期まで続いているが、消費税増税後、設備投資改善トレンドが中断、復帰の動きは見えにくい。設備不足感はゆるやかに不足感が高まっている。設備投資自体は一定の水準にあるものの、設備投資に漂う不透明感・停滞感・投資躊躇感をどう打開していくのかが引き続き課題となっている。

実施割合の改善傾向中断状態が続く

設備投資実施割合の30%超えが、2013年7～9月期以降多少のジグザグはみられるものの7期続いている。今期は33.6%→31.3%と前期より2.3ポイント下がり、2013年後半にみられた改善傾向は2014年4～6月期以降見られない。

このような改善トレンドの中断状態はこれからも続くのだろうか。次期(2015年4～6月期)計画割合をみると35.9%と4.6ポイント上昇し、中断状態からは脱出するようにみられるが、今期の設備投資実施実績が前期の計画割合に届かなかったことを考慮すると、計画通り設備投資が実施されるかどうか推測の域を出ない。とりあえず、次期を見守りたい。

設備投資の実施割合と計画割合

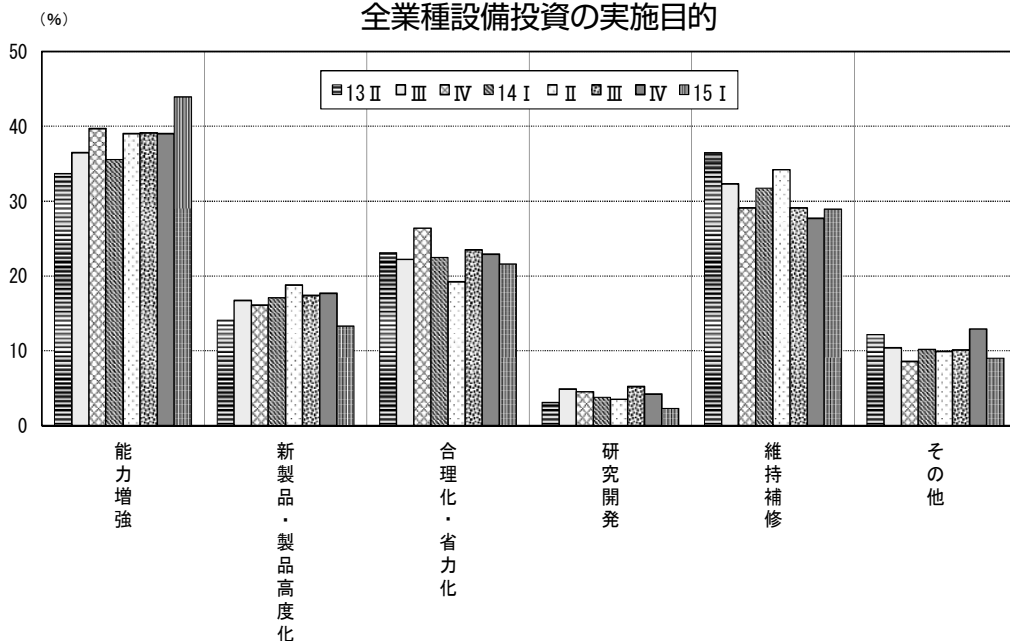


投資目的の「能力増強」が強まる

こうした推移にあって、ここ数年中小企業の設備投資が全体的に更新期を迎えている可能性があることを見落としてはならない。たとえば、設備の不足感は2010年後半以降徐々に不足感の度合いを高めている。したがって、設備投資が活発の方へ転変する可能性も出てくる。

その点で投資する目的（実施目的）の変化について見てみよう。実施目的は、2013年7～9月期から「能力増強」が「維持補修」を上回り、10～12月期になると、この動きがより強くなった。

全業種設備投資の実施目的



しかし、2014年1～3月期には、「能力増強」が低下する一方、「維持補修」が上昇するなど、消費税アップを目前にして、迷い・躊躇感が出てきた。この傾向は4～6月期にも継続し、7～9月期になると、「能力増強」は横ばい、「維持補修」が低下した分、「合理化・省力化」が増大し様子見といった傾向も見られ、10～12月期も同様な状態が続いた。

今期は「能力増強」が39.0%→43.9%と2012年1～3月期以来3年ぶりに40%台となった。「維持補修」は、27.7%→28.9%と微増、「合理化・省力化」も22.9%→21.6%と20%台を保っている。これは「能力増強」の指摘割合が純粋に伸びたことを意味する。次期計画でも46.4%と、かなりの比率で「能力増強」が計画されている。この動きが設備投資好転のきっかけとなるかが注目される。

「能力増強」に踏み切れない「50人未満」——企業規模による差

業種別、地域別では設備投資における傾向に大きな違いはみられない。ところが、企業規模別では大

きな違いが出た。20人未満は19.0%、20人以上50人未満は39.1%、50人以上100人未満は43.8%、100人以上では55.4%と、従業員規模20人を分水嶺にして設備投資実施割合は大きく差が開いたのである。しかもこの動きは1年前から広がりつつあり、20人未満では今期とうとう10%台になった。現在の設備投資実施の牽引力は企業規模20人以上、とくに50人以上の力強さによるものであると同時に、規模別格差の進行も激しくなっている。

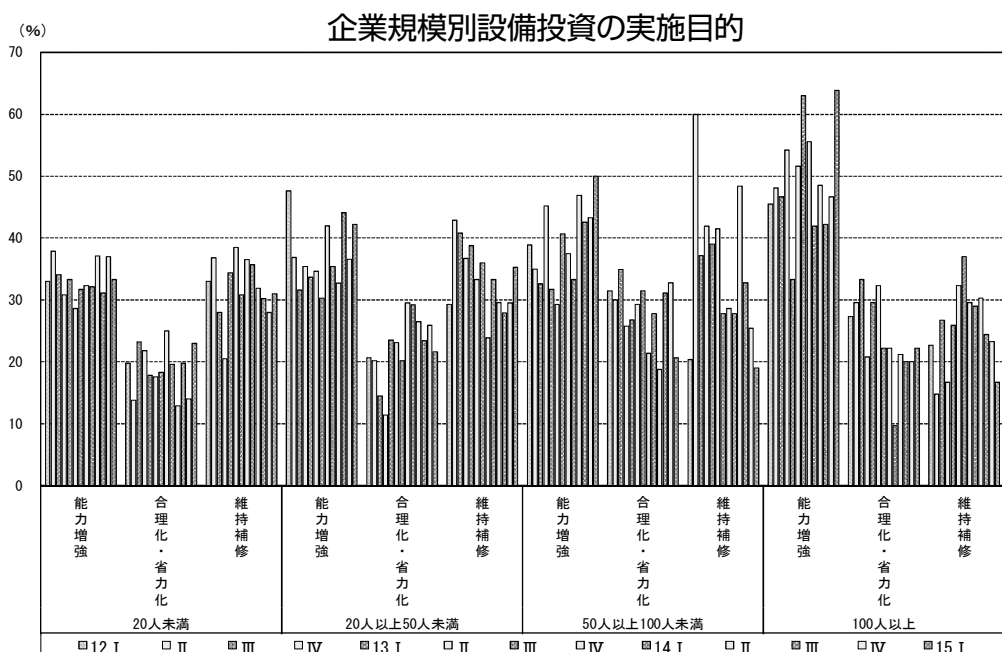
投資実施目的をみていくと、全体的には「能力増強」だけが割合を上昇させているが、「維持補修」「合理化・省力化」が大きく変化したわけではない。そこを規模別にみると、まず、「能力増強」は50人以上100人未満が50.0%、100人以上が63.9%と、この2つの規模が強力にリードしている。「維持補修」は、20人以上50人未満(35.3%)と20人未満(31.0%)の割合が高い。「合理化・省力化」は、各規模が20.7%から23.0%の範囲に収まっている。つまり、「能力増強」の強まりは、企業規模50人以上の突出、とりわけ100人以上の高いウエイトが強く影響している。つまり、投資実施企業全体に変化が出ているわけではない。しかも、調査回答企業の約7割が設備投資していないということを見落としてはならない。なお、「維持補修」の継続は、なかなか「能力増強」に踏み切れない50人未満の現状を反映しているものと思われる。

「能力増強」上昇はかなり限定された動き

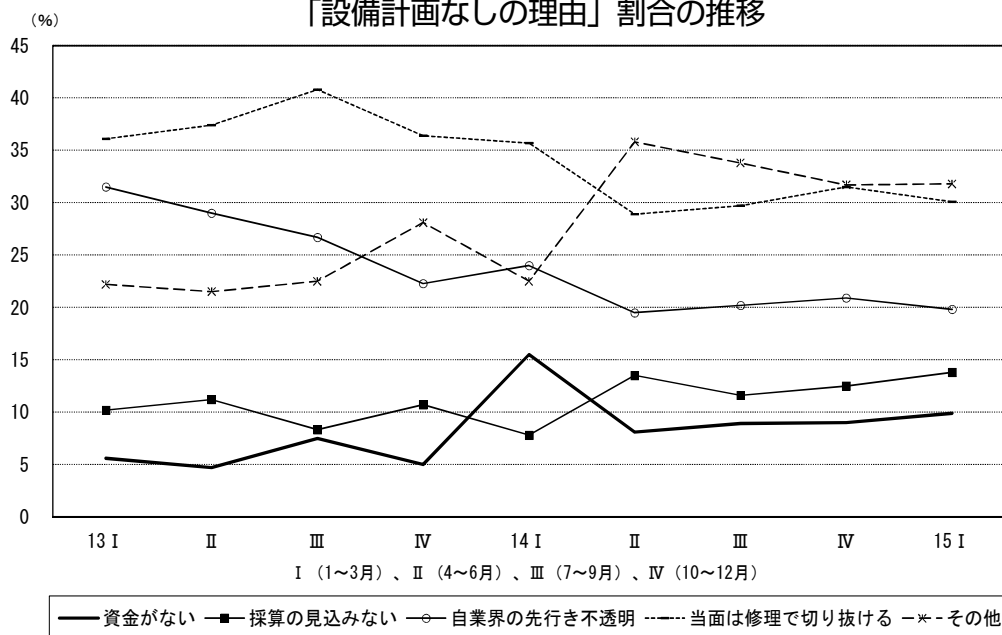
こうした転換への躊躇・不透明感は、次期設備投資計画なしの理由をみると、より鮮明になる。次期計画自体は、「ある」とする企業が35%、「ない」とする企業が65%と、3分の2の企業が次期、つまり4～6期に設備投資を「行わない」と回答している。その理由は、「当面は修理で切り抜ける」が31.5%→30.1%へ、「自業界の先行き不透明」が20.9%→19.8%とほぼ横ばいで推移し、「投資しても採算の見込みない」も12.5%→13.8%と横ばい状態であることから、前期同様、先の見えない停滞感と供給過剰状態が続いているためである。さらに、この「ない」という理由を企業規模別にしてみると「20人未満」では「投資しても採算の見込みない」、「資金がない」という割合が高く、他の企業規模と比べると異なった割合となっている。20人未満の「ない」は、停滞感を越えた深刻な状態におかれていることの反映とみられる。

設備不足感はやかに強まる

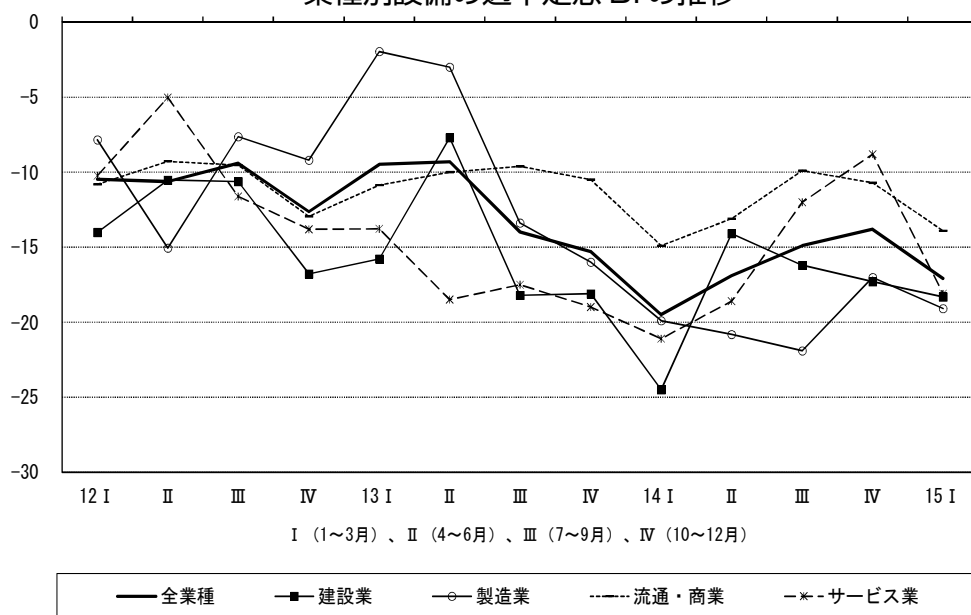
設備の過不足感DI(「過剰」－「不足」割合)は、△14→△17と前期より3ポイント不足感が強まった。2013年以來じわじわと不足感が強まり、2014年1～3月期には△20の大台へと達した後は反転して不足感は緩んだが、今期



「設備計画なしの理由」割合の推移



業種別設備の過不足感 DI の推移



は再度不足感を強める結果となった。

業種別、地域経済圏別ではどのカテゴリーも不足感が強まる傾向にあるが、企業規模別では異なった動きを見せた。すなわち、20人未満は△13→△13、20人以上50人未満は△13→△24、50人以上100人未満は△19→△20、100人以上は△18→△15と100人以上だけが「過剰」の方向へ変化した。それ以外の規模は、設備不足の度合いを強めている。

近年の中小企業の景気循環は大企業景気はかなり遅行して進んでいる。2014年の消費税率アップや、「異次元緩和」に

よる円安の進行は、微妙な段階にあった中小企業景気の腰を折ってしまった。その後も設備投資格差が進展して切り離された設備投資意欲はみられるが、それが不透明・低迷状態からの脱出につながらず、回復力が未だ出ていないのが中小企業の現況である。こうした先が見えない停滞感を突破して行くような効果のある支援策が求められる。中小企業の回復こそが日本の多数の人が実感できる回復になるであろう。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

今期の業況判断DIや売上高DIは、消費税率引上げ直前の駆け込み需要が発生した時期（2014年1～3月期）との比較になったこともありマイナスを記録することになった。また、前期（2014年10～12月期）と比較した業況水準DIもプラスからマイナスに転じており、建設業の足もとの業況は悪化傾向にあるとみられる。

業況判断DIは前年同期比でマイナスを記録、業況水準DIも前期比で大幅悪化

今期の業況判断DIは前年同期比で△8となった。前年同期（2014年1～3月期）は、まさに消費税率引上げ直前の駆け込み需要が生じた時期である。この時期との比較になるので、今期の業況

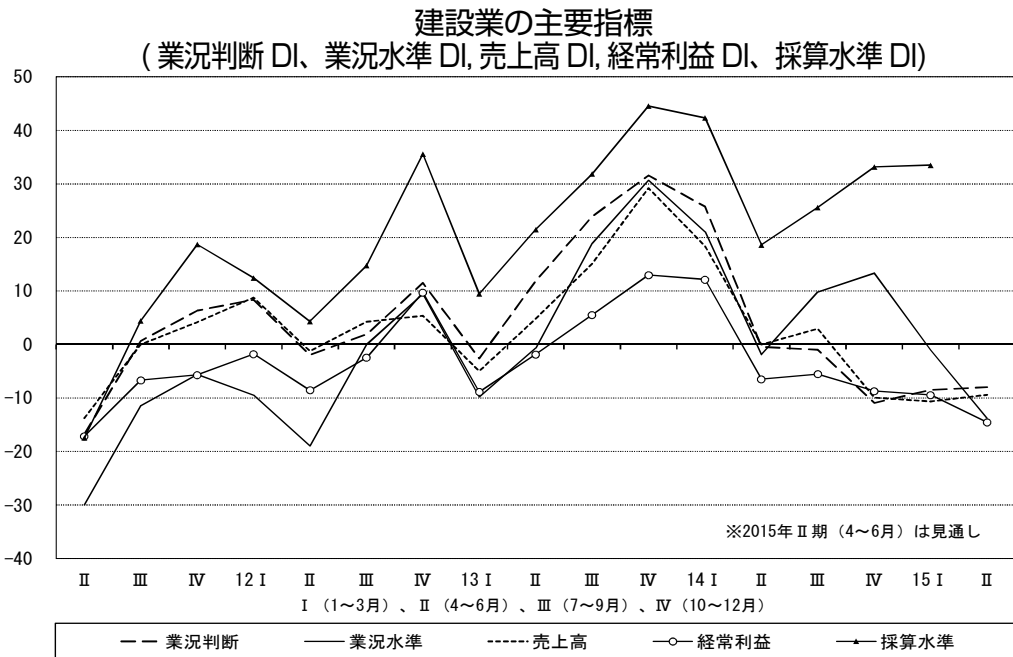
判断DIは、ある程度は低下することが想定されていたといえよう。同様に、前年同期比の売上高DIは△11、経常利益DIは△9とそれぞれマイナスの水準となった。

さて、現状の建設業の業況を捉えるために業況水準DIをみると13→△1となっており、前期と比べて14ポイント悪化している。このような観点からすると、対前年比の落ち込みというだけではなく、足もとの業況も悪化傾向にあるとみられる。ただし、採算水準DIは前期から33→34と同水準を維持している。黒字企業の割合が維持されている背景としては、各企業の経営努力はもちろん仕入単価の上昇が幾分弱まったことなどがあげられる。仕入単価DIは、67→56→51と3期連続で低下している。

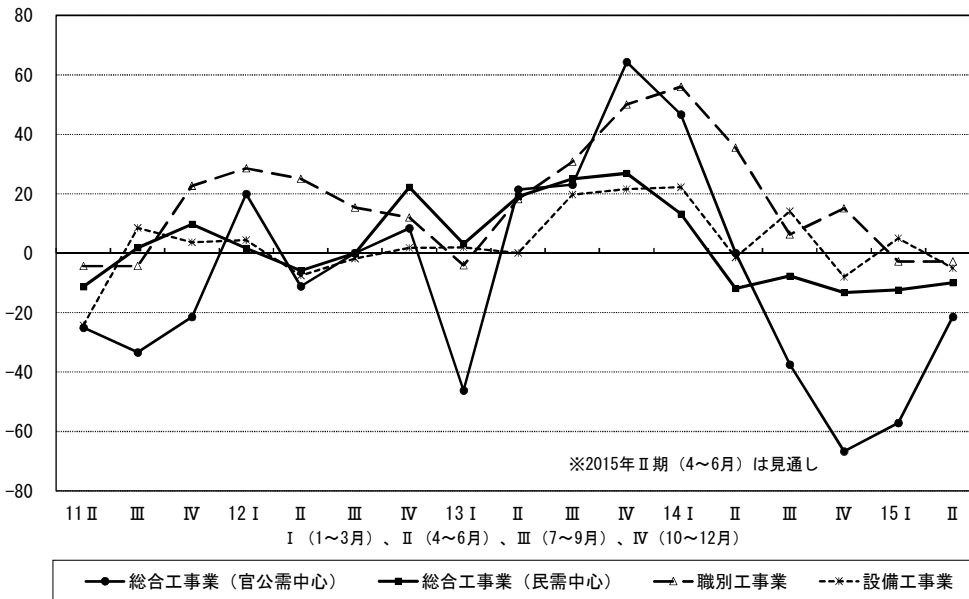
また、人手の過不足感DIは△53→△49とわずかに改善しつつも、依然として深刻な人手不足状況となっている。一例ではあるが、「職人不足のため外国人研修生の受け入れに初めて取り組み、中国人を3名受け入れた（福岡、鳶工事）」といった記述もみられた。ただし、正規従業員数DIは、14→7と低下している。先行きを楽観視できないためか、人手不足状況ではあるが、正規従業員の増加には慎重になりつつあるとみられる。次期の業況判断DIや売上高DIは今期並みの低迷が続き、業況水準DIは10ポイント以上悪化する見通しとなっている。

好調な設備工事業と低迷する総合工事業（民需中心）・職別工事業

今期、建設4業種のなかで目立った動きとしては、設備工事業が好調であるのに対し、職別工事業が



建設業4業種の業況判断 DI の推移



低迷したことがあげられる。総合工事業は、官公需中心も民需中心も、それぞれ前年同期比の主な指標はマイナスの水準となった。しかし、業況水準 DI や採算水準 DI の指標は明暗が分かれた。

まず、総合工事業（官公需中心）は、業況判断 DI や売上高 DI、経

常利益 DI が水面下を大きく下回っている。ただし、業況水準 DI や採算水準 DI は前期と比較すると改善した。次に、総合工事業（民需中心）は、総合工事業（官公需中心）ほどではないが業況判断 DI や売上高 DI、経常利益 DI がマイナスを記録した。しかも、業況水準 DI や採算水準 DI は前期よりも悪化した。職別工事業も総合工事業（民需中心）と同じように、業況判断 DI や売上高 DI、経常利益 DI がマイナスを記録し、業況水準 DI と採算水準 DI も大幅に悪化した。設備工事業は、業況判断 DI や売上高 DI、経常利益 DI はプラスの水準に達し、さらに業況水準 DI と採算水準 DI も改善傾向を示した。

(b) 製造業

製造業の景況感は「低迷」状態にあるが、次期については好転への期待が強い。製造業 8 業種では、金属製品、機械金属と他の業種の差が前期同様大きい。一方、人手不足感、設備不足感は多くの業種で見られ、6 割以上の企業で賃上げを予定している。仕入単価上昇は緩和しつつあるものの、経営上の問題として重視されている。

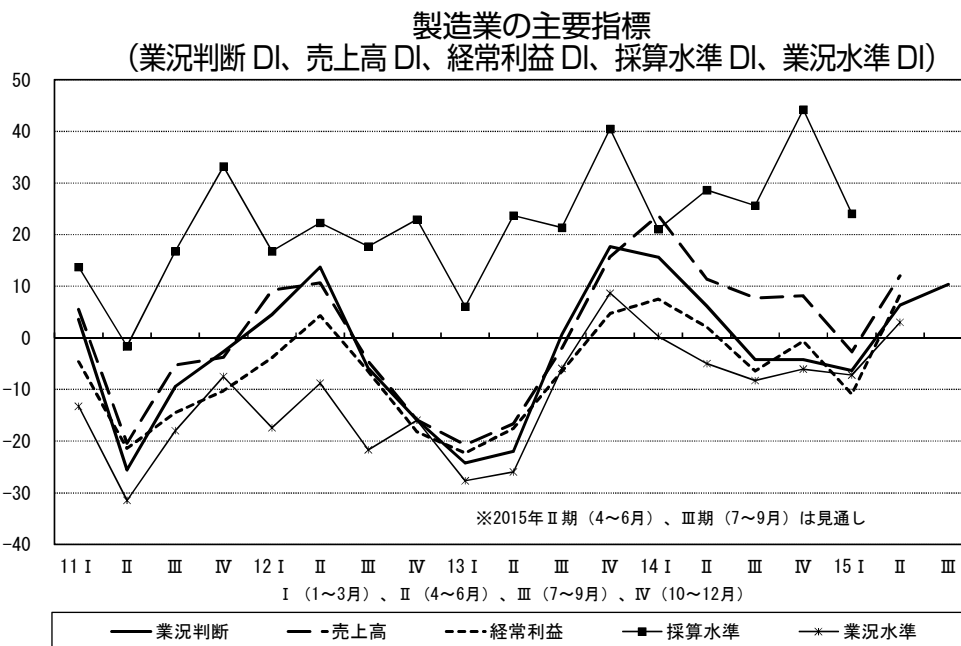
景況感の厳しさ強まる「低迷」状態、業況水準も水面下続く

日銀の 3 月短観では、製造業大企業の業況判断は 12 → 12 であるのに対し、製造業中小企業は 4 → 1 とやや悪化し、大企業との差が広がった。新聞では「景況感横ばい」と報道していたが、中小企業への厳しさは増し、今回の DOR ではその実態がよく表れている。

前期の DOR では、製造業について「厳しさが今期も持続し、来期の見通しはさらに厳しい」と指摘した。今期、前期比の業況判断 DI は 1 → △ 13 と 14 ポイント悪化した。前年同期比の業況判断 DI は △ 4 → △ 6 で、やや低下した。製造業では、2013 年 10 ～ 12 月期が消費増税前の駆け込み需要のピークだったことを考えると、景況判断は依然として厳しいことがわかる。

今期の業況水準 DI は △ 6 → △ 7 と水面下が続いている。前期比の売上高 DI は 14 → △ 10 へと大きく悪化、前年同期比の売上高 DI も 8 → △ 3 の悪化となった。前年同期比の生産量 DI（「増加」－「減

少]割合)は8→△1へ、前年同期比・出荷量(「増加」－「減少」割合)DIは4→△2と水面下となり、前年同期比・製品在庫過不足DI(「過剰」－「不足」割合)は15→18へとやや上昇、前年同期比・受注残DI(「増加」－「減少」)は△13→△11へとやや改善しつつも依然として水面下に沈んでいる。



売上や生産状況が悪いことから、前期比の経常利益DIは4→△15に、前年同期比の経常利益DIも△1→△11へ悪化した。採算水準は44→24に悪化した。このように今期の製造業中小企業の景況は「横ばい」ではなく「低迷」にある。

ただし、次期以降については、前年同期比の業況判断DIが次期6、次々期10と改善を見込んでいる。業況水準DIは次期見通し3、前年同期比の売上高DIは12、前年同期比の経常利益DIも8といずれも大きく改善を見込んでいる。前期DORでは次期以降の見通しが厳しかったことと対照的であり、今後の状況には注目したい。

製造業内部でギャップ 好調な機械器具、金属製品と他業種

製造8業種においては、前期でも指摘した機械器具、金属製品とそれ以外の業種の差は依然として大きい。前期から次期見通しまでの業況水準DIは機械器具が14→14→23、金属製品が7→16→17と好調であるのに対し、食料品等△27→△28→△2、繊維・木材・同製品△11→△16→△14、印刷・同関連△15→△54→△31、化学・石油製品等△33→△12→△5と水面下に沈んでいる。業種により上下はあるが、機械器具、金属製品と他業種では状況が異なっている。

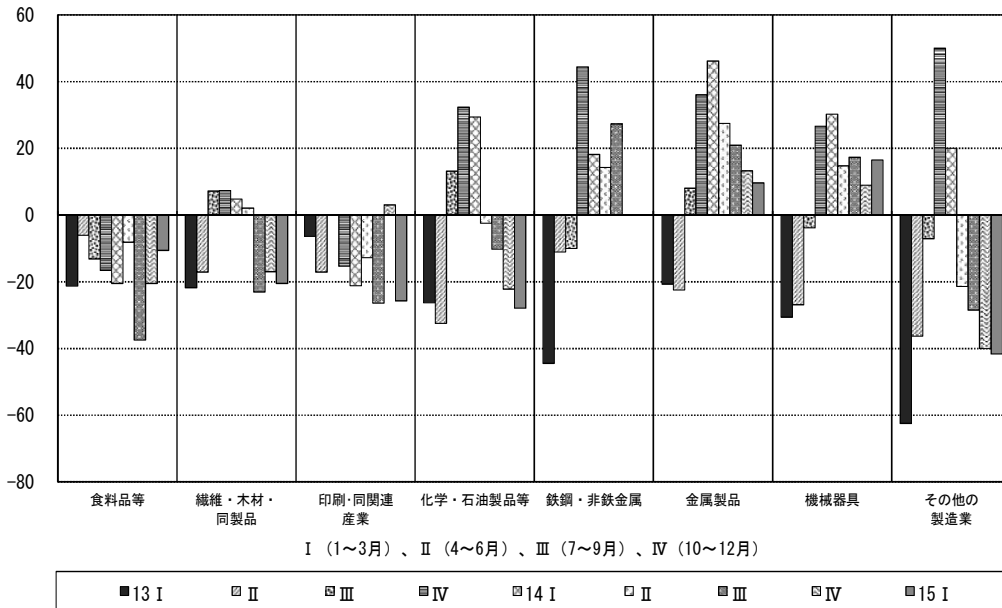
一方、人手の過不足感、設備の過不足感では、数字に違いはあるが多くの業種で不足感が強い。人手の過不足感DIでは、食料品等△33、化学・石油製品等△24、金属製品△29、機械器具△30で不足感が強く、設備過不足感DIはすべての業種で不足側を示している。

また、企業規模別では、今期と次期見通しの業況水準DIは、20人未満△11→△6、20人以上50人未満1→15、50人以上100人未満△6→3、100人以上△20→△7、前年同期比の業況判断DIはそれぞれ△6、△7、△5、0、前年同期比の経常利益DIは△9、△13、△11、0となっているなど、規模が小さいほど状況が悪いとは単純にいえぬ数値となっていた。

経営上の問題 人材確保と仕入価格

経営上の問題点の上位の構成は前期と大きな変化はなく、「仕入単価の上昇」(42%→37%)、「同業

製造業8業種業況判断 DI の推移



者相互の価格競争の激化」(33% → 34%)、「民間需要の停滞」(37% → 32%)、「熟練技術者の確保難」(21% → 24%)、「人件費の増加」(22% → 22%)、「従業員の不足」(16% → 18%)となっている。

仕入単価 DI は、前期から見通しが 56 → 50 → 37 と低下傾向にある

が、依然として高い。売上・客単価 DI は 2 → 5 → 4 と水面上にはあるものの、ギャップは大きい。

また、今回のオプション調査「2015年度の賃上げ予定について」において、製造業は「賃上げ実施決定・予定」が 63%、「賃上げの是非を検討」が 22%となっている。人手不足感が強いなかで中小企業でも賃上げが広がっているが、このことが今後、製造業中小企業の経営にどういった影響を与えていくのか、注視する必要がある。

(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 月期に減少したまま低調傾向が続いている。次期は全ての指標で改善を見込んでいるが、期待感を込めた改善見込みと捉えた方が現実的であろう。流通・商業 5 業種別では運輸業がガソリン安の影響で主要指標が改善する一方で、卸売業、小売業では回復の兆しが見えづらい状況が続いている。

根深い消費増税の影響、消費は伸びず節約志向へ

昨年、4月に行われた消費増税の影響は未だに続いており、流通・商業における主要景況指標は水面下を漂っている。前期からの業況判断 DI は $\Delta 9 \rightarrow \Delta 12$ 、業況水準 DI は $\Delta 5 \rightarrow \Delta 12$ 、売上高 DI は $\Delta 12 \rightarrow \Delta 11$ 、経常利益 DI は $\Delta 12 \rightarrow \Delta 7$ と示されるように改善と悪化が混在しているものの、すべての指標が水面下であり回復への足取りは鈍い。

しかし、そのような状況下にあっても、次期見通しについては、業況判断 DI が $\Delta 12 \rightarrow 5$ 、業況水準 DI が $\Delta 12 \rightarrow \Delta 4$ 、売上高 DI が $\Delta 11 \rightarrow 10$ 、経常利益 DI が $\Delta 7 \rightarrow 2$ とすべての指標で好転基調が示されている。こうした基調は、消費増税後、主要景況指標の動きが芳しくないことに対する期待含みを反映していると考えられる。今期における仕入単価 DI は $43 \rightarrow 34$ 、売上・客単価 DI は $13 \rightarrow 9$ と下降傾向となっているが、次期見通しについては仕入単価 DI が $34 \rightarrow 36$ と若干の増加、売上・客単価 DI が $9 \rightarrow 15$ と増加を見込んでいる。

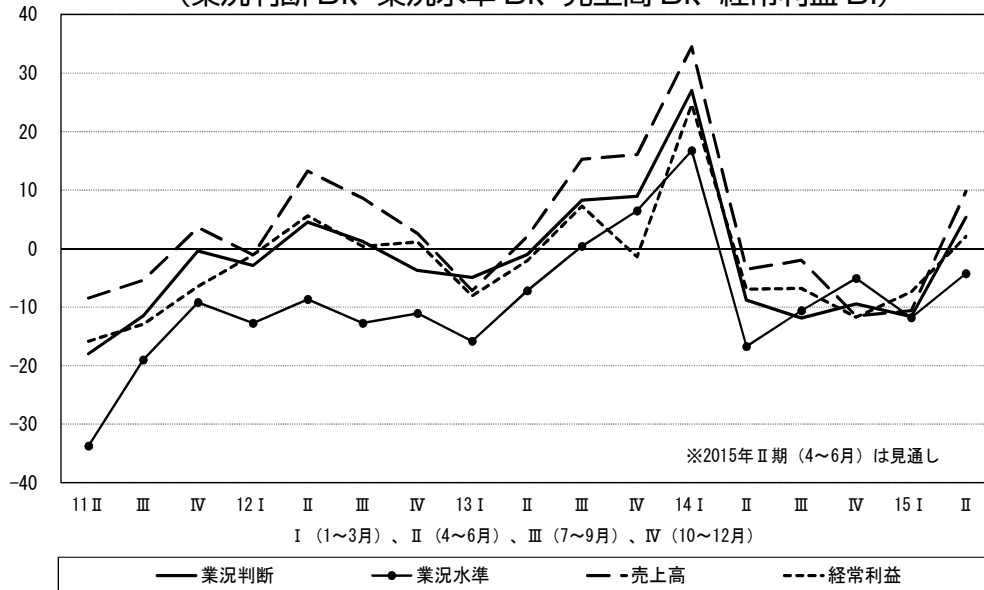
このように次期は改善見込みではあるものの、主要指標が水面下に漂っていることは、昨年 4 月に実

施された消費増税の影響が未だに根深いと考えることができる。また、アベノミクスの経済政策は、政策の恩恵を受けられるグループとそうでないものとの格差をますます広げている。このことは、経営上の問題点で「同業者相互の価格競争の激化」、「大企業の進出による競争の激化」、

「新規参入者の増加」の指摘割合が増加していることからもうかがえる。経営体質の改善と、付加価値の高い企業づくりが求められている。

今期、流通・商業に関するニュースにおける明るい話題は、中国人観光客による爆買い、百貨店での高額商品の販売増があげられる。これらは、円安、株高をもたらしたアベノミクス効果によるものであるが、こうした恩恵を受けているのは、一部大企業が中心である。とはいえ、大企業であっても生活必需品を扱う大型流通業は苦戦しており、大企業の中でも業種間格差が生まれてきている状況もある。

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)

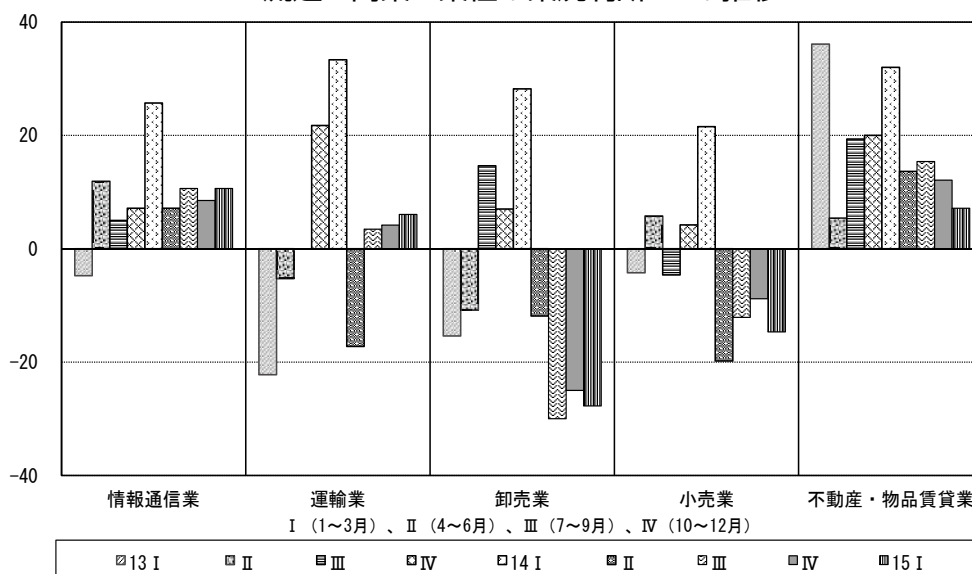


卸売業、小売業は未だに水面下、ガソリン価格の低下で採算が改善する運輸業

流通・商業5業種別にみた今期の業況判断 DI は、情報通信業、運輸業は好転したが、卸売業、小売業、不動産・物品賃貸業で悪化、とりわけ卸売業は△25 → △28、小売業は△9 → △15 と、同業種内でも異なった動きをみせている。

また、業況水準 DI は、運輸業以外の業種で悪化した。売上高 DI は、不動産・物品賃貸業、情報通信業で増加、小売業で横ばい、運輸業、卸売業で減少した。他方、経常利益 DI は情報通信業、運輸業、卸売業で増加、小売業、不

流通・商業5業種の業況判断 DI の推移



動産・物品賃貸業で減少となっている。このように主要指標では、流通・商業5業種内でも増減の動きが混在している。

仕入単価 DI は、情報通信業、小売業が上昇し、運輸業、卸売業、不動産・物品賃貸業が下降した。中でも運輸業は 67 → △ 29 と昨年夏からのガソリン安による影響が大きい。仕入単価 DI の高止まりが緩み始めた前期以降、売上高 DI が 17 → 16 とほぼ横ばいなのに対し、経常利益 DI は 9 → 35 と大幅に改善という結果が如実に語っている。運輸業においては次期見通しを含め、主要指標は改善基調にあるようだ。

一方で、心配なのは卸売業、小売業における回復力の弱さだ。すべての指標で水面下を漂っており、消費マインドの冷え込みが予想以上に重くのしかかった形である。

(d) サービス業

今期のサービス業の業況判断 DI は△ 6 → △ 3、次期見通しは 2、次々期見通しも 5 と回復傾向にある。ただし、サービスを提供する先の個人や企業の景況とも深く関係するため油断はできない。経営上の問題点における「民間需要の停滞」の指摘割合も上昇しており、需要停滞への警戒感が強まっている。

主要指標は回復傾向だが…

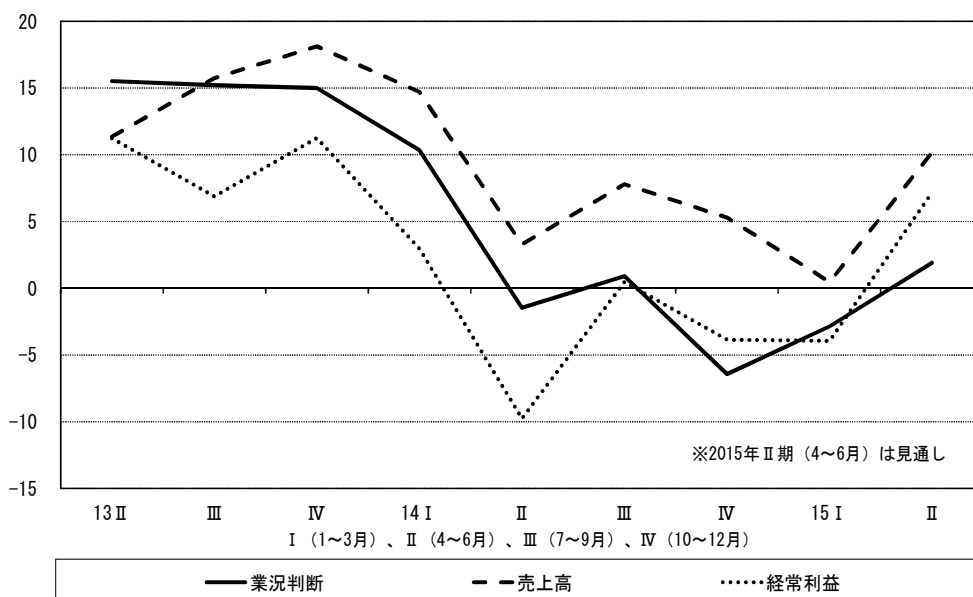
サービス業における今期の業況判断 DI は△ 6 → △ 3、業況水準 DI も△ 5 → △ 2 と回復傾向にある。次期見通しについては△ 3 → 2 と増加傾向が続き、業況水準 DI は△ 2 → △ 3 とほぼ横ばいとなっている。今期、全業種と比べると相対的に良い値ではあるが、消費税増税後の反動減の余韻は残っていることから、今後も油断できない状況が続く。次期見通しに関しては上昇傾向にあるが、予測通りに各 DI が上昇していくかどうか注目される。

今期の売上高 DI は 5 → 0 と 5 ポイント減少したが、次期は 10 で、増加を見込んでいる。経常利益 DI で前期から次期にかけては△ 4 → △ 4 → 7 と改善を見込んでいる。

サービス業を 3 つのカテゴリーでみていくと、各指標で大きなばらつきが見られる。業況判断 DI は、

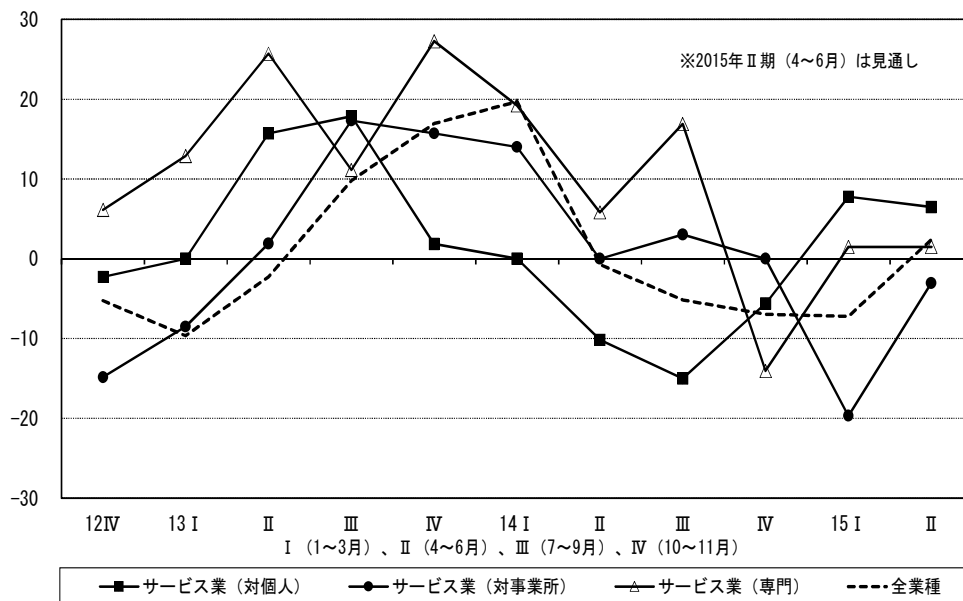
専門サービス業が △ 14 → 1、対個人サービス業は △ 6 → 8、対事業所サービス業は 0 → △ 20 と、対事業所サービス業が大きく減少した。一方、対個人サービス業は 3 期連続でマイナス水準であったが、今期においてはプラス水準に回復している。このように

サービス業の業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI の推移



引き続き業種間で差がみられる。業況水準DIでは専門サービス業が△2→19、対個人サービス業は△7→△14、対事業所サービス業は△5→△9となっており、ここでは専門サービス業の増加が目立っている。売上高DIでは、専門サービス業が2→5、対個人サービス業が

サービス業3カテゴリと全業種の業況判断DIの推移



8→5、対事業所サービス業が5→△9で、対事業所サービス業の値がマイナス水準となった。主要指標では専門サービス業が唯一、すべての値でプラス水準となった。一方で対事業所サービス業はマイナス水準に落ち込んだ。

次期見通しについても、同様の傾向で専門サービス業の主要指標はプラス水準を維持し、対個人サービス業は、業況水準DI以外ではプラス水準、対事業所サービス業では売上高DIはプラス水準を見込むが、業況判断DIや業況水準DIにおいては依然マイナス水準に留まっている。

不透明な景況感脱却へのカギは「人」にあり

サービス業における経営上の問題点の指摘割合上位5項目をみると、「同業者相互の価格競争の激化」(33.8%)、「人件費の増加」(32.9%)、「従業員の不足」(32.4%)、「民間需要の停滞」(31.5%)、「新規参入者の増加」と「仕入単価の上昇」(ともに16%)であるが、特徴的なのは「同業者相互の価格競争の激化」の割合が減少した(40.5%→33.8%)ことである。それに対して「民間需要の停滞」の割合が増加(26.8%→31.5%)した。消費の冷え込みがどのような影響を与えるのか注意が必要だ。また、「従業員の不足」(34.7%→32.4%)、「人件費の増加」(32.6%→32.9%)と、「人」に関する課題への関心も高いことが示されている。

経営上の力点の指摘割合はどうかというと、「社員教育」(52.6%)、「新規受注(顧客)の確保」(50.2%)、「付加価値の増大」(41.8%)、「人材確保」(38%)、「財務体質強化」(25.8%)が上位5項目であった。ここでも、「社員教育」や「人材確保」といった「人」に関する項目が指摘されている。不透明な景況感から脱却するためには、経済環境の変化に耐えられる強固な存立基盤づくりを目指していくことと同時に、社員はもちろん、地域にとっても「人を活かす経営」の実践を通じた社員教育などの継続で魅力ある企業づくりを行っていくことが求められる。

〔VI〕 経営上の問題点

消費増税後の景気低迷を受けて「民間需要の停滞」の指摘割合が多い。「仕入単価の上昇」もいまだにかなり高い水準である。加えて採用難と人件費増加の指摘割合が増えて「人」に関わる問題が注視されている。これらの問題が解消する展望が持てることが中小企業での賃上げが力強い動きになっていくための条件となっている。

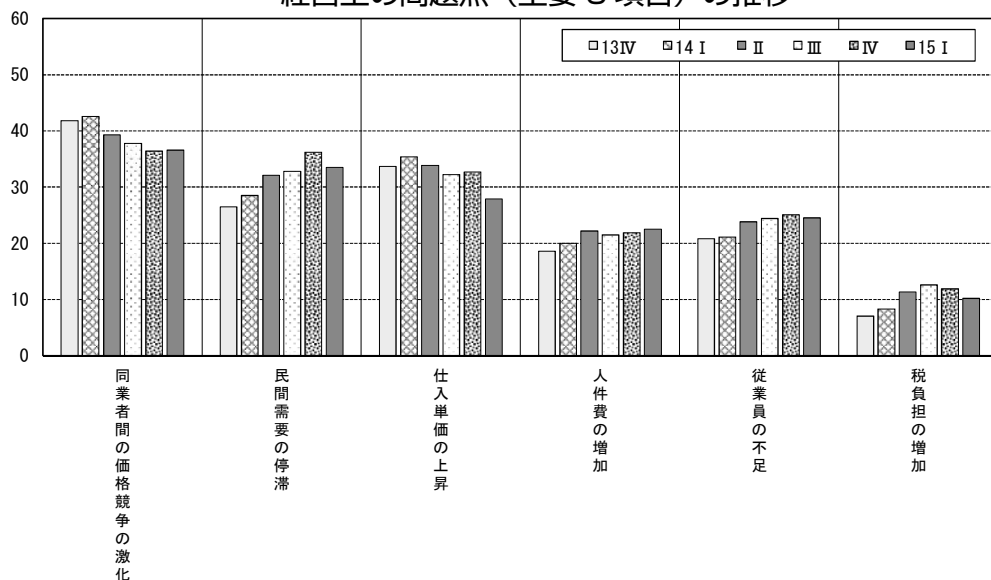
「民間需要の停滞」、「仕入単価の上昇」の指摘割合なお多い

中小企業景気は消費増税後の景気停滞と円安による原材料高から脱却できずにいる。さらに採用難が加わって先行きに対する不透明感の要因となっている。

DOR 経営上の問題点でもこのような状況を反映しており、「民間需要の停滞」は消費税が8%に増税された2014年4～6月期以降32%→33%→36%と増加してきた。今期は34%と前期よりは減少したものの消費増税前より高い水準を保っており、現在も需要停滞が実感されている。一方の「仕入単価の上昇」についても今期は28%と、ピーク（2014年1～3月期の35%）より減少しているが、円安が進行する以前の2012年（10%台前半）と比べるとかなり高い水準であり、仕入価格の高止まりが問題視されている。中小企業経営者の中で需要停滞と物価高への警戒感は緩んでいない。

加えて、「人」に関わる問題が深刻さを増している。2009年の後半に3%程度の指摘割合だった「従業員の不足」は今期25%、同じく2009年の後半に6%程度の指摘割合だった「人件費の増加」は今期23%となり、この5年間で増加を続けて現在に至っている。こうした状況を受けて、記述回答では「仕事があっても職人が不足しているので、早期に職人確保、育成に重点をおく（群馬、ハウスメーカー）」、「顧客増加に伴う経験者採用には苦勞している。採用担当を決め、募集費用を倍増して取り組んでいる状況（千葉、税務会計事務所）」など、各業種において採用難が事業拡大のネックとなっていることが指摘されている。「人」の問題が先行き不透明の一要因となっており、採用と教育に対応できる企業かどうか、今後の企業発展を左右する重要なカギであることが示されている。

経営上の問題点（主要6項目）の推移



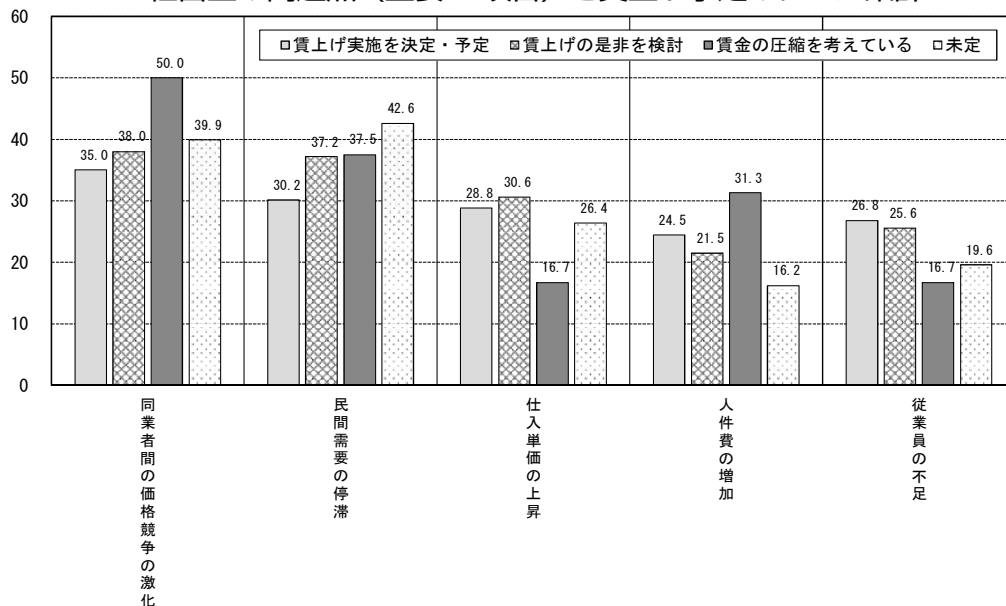
「従業員不足」100人以上規模で急増、地域別では西日本で多い

「民間需要の停滞」、「仕入単価の上昇」、「従業員の不足」の内容を詳しくみるため、業種別、企業規模別、地域経済圏別のクロス集計に注目する。

まず「民間需要

の停滞」を業種別にみると、これまで指摘割合が多かった製造業と流通・商業で一服し、代わって建設業、サービス業で増加した。企業規模別では、20人以下のみが39%→39%と横ばい、それ以外の企業規模は減少した。地域経済圏別では地域ごとに斑模様で

経営上の問題点（主要5項目）と賃上げ予定のクロス集計



あるが、北海道・東北と近畿が40%台と比較的停滞感が強く出ている。

次に「仕入単価の上昇」を業種別にみると、流通・商業だけがほぼ横ばいでそれ以外は減少している。ただし、製造業はいまだに他の業種よりも10ポイント以上高い指摘割合でなお警戒感が強い。企業規模別では、50人未満では減少傾向にあり、50人以上はそれぞれがほぼ横ばいである。地域経済圏別では、北海道・東北と関東ではほぼ横ばいで30%以上に留まっている一方で、それ以西では減少傾向がみられる。仕入単価上昇については西日本で警戒感がやや緩んでいるようである。

「従業員の不足」を業種別にみると、建設業で10ポイント減少したことが目立つ。今期、建設業で「民間需要の停滞」の指摘が急増したと連動した動きと考えられるが、慢性的な人手不足感がどのように変化するか、次期以降が注目される。企業規模別では、20人未満で減少した一方、100人以上で大きく増えている。大規模ほど採用難の危機感を強めている。地域経済圏別では、北海道・東北、関東、中国・四国で減少している一方、北陸・中部、近畿、九州・沖縄が増加した。中国・四国と九州・沖縄が30%を超えており東日本に比べて指摘割合が多い。

人材確保対策での賃上げ傾向も

今期のDORでは2015年度の賃上げ予定についてオプション項目として設問したところ、定期昇給を含む賃上げ決定・予定した企業は58%にのぼった。さらに、経営上の問題点とのクロス集計を行った。賃上げを決定・予定した企業の27%、賃上げの是非を検討している企業の26%が「従業員の不足」と答えている一方で、未定の企業は20%、賃金の圧縮を考えている企業は17%の指摘割合にとどまった。両者に差があることから、賃上げ実施・検討企業では従業員不足に対応した人材確保策のために賃上げをしている傾向が読み取れる。

賃上げ未定と答えた企業では「民間需要の停滞」の指摘が他の企業よりも多くなっており、特に賃上げを決定・予定している企業よりも10ポイント以上多くなっている。需要停滞を根強く実感して賃上げに踏み切ること躊躇している様子が見えがえる。また賃金の圧縮を考えている企業では「同業者間の価格競争の激化」、「人件費の増加」の指摘が賃上げ決定・予定している企業などと比べて多い。価格競争によるコスト下落圧力で賃上げに対する余裕がない状況であり、こうした状況からどれくらいの企業が脱却して賃上げに向っていくかがカギになっている。

こうしてみると賃上げの動きは積極的な力強いものとは言いがたい。どちらかというとな材確保のための消極的な要素が目につく。力強い動きに発展するうえで国内消費の回復はもとより個々の企業が利益体質を向上させること、そのために取引関係の改善および採用と社員教育強化による同友会型企業づくりで高付加価値の商品・サービスを実現する課題がいよいよ重要になっている。

〔Ⅶ〕 経営上の力点

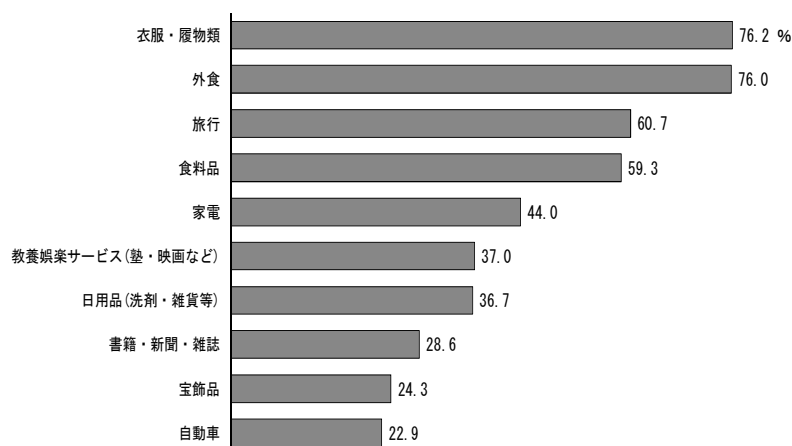
デフレ下の消費増税への駆け込み需要の反動は、昨年4～6月期から4期連続して業況判断DIの悪化という結果となった。売上減の中での円安持続による輸入原材料コスト増という追加的悪化要因が加わり、中小企業の経営環境の悪化は続く。地域間・規模間の差が鮮明になり、小規模企業ほど経営環境の悪化が進んでいる。同友会運動の土台である経営指針づくり・社員教育面でのきめ細かで創造的な実践化の課題が明確になっている。

長引く消費税増税の後遺症により伸び悩む個人消費

消費税増税後1年を経過するが、消費手控え傾向に歯止めがかからない。総務省の家計調査では昨年の総世帯の消費支出は1カ月平均25万1481円で、物価変動を除いた実質ベースで前年比3.2%減であった。また日銀の「生活意識アンケート調査(2015年3月)」の「消費税率引き上げの影響の長さ」についての設問では「現在でもなお支出を控えている」の回答率は75.3%に達している。雇用の7割以上を支える中小企業の景況感が好転しない中、勤労者の収入が伸び悩んでいる実情では、増税と輸入素材価格の上昇による消費財価格の上昇の下で、GDPの6割以上を占める内需拡大への道筋は切り拓かれていない。今期の業況判断DIの数値は消費税増税直前の駆け込み需要があった2014年1～3月期との比較であるので、一定の落ち込みは予想されていたが、10～12月期と同じく△7という厳しい数値が出たことと、前期比でも同じく△7と低迷したことは注目に値する。

売上悪化動向は前期に引き続き、駆け込み需要の影響が強かった建設業(△8)と流通・商業(△12)で特に強く示された。先の日銀調査によると「消費税増税後に支出を控えた商品・サービス」の設問では、衣類・履物(76.2%)、外食(76%)、旅行(60.7%)および食料品(59.3%)が飛びぬけている。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。「異次元の金融緩和」からの出口戦略が見えない中、円安傾向は持続する見込みが強く輸入資材価格高による採算条件悪化への対応が求められる。

消費税増税後に支出を控えた費目(複数回答)



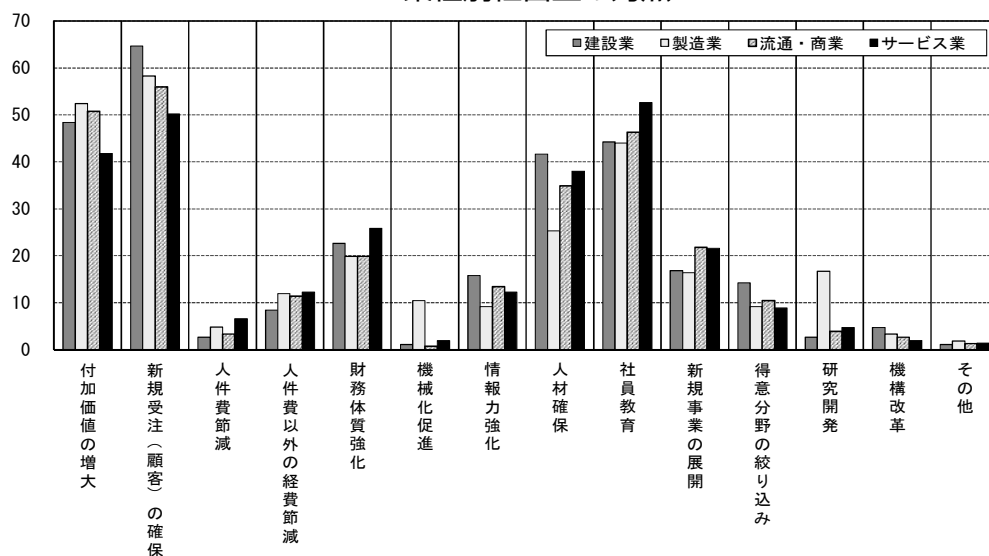
日銀「第61回 生活意識アンケート調査」2015年3月 より

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。「異次元の金融緩和」からの出口戦略が見えない中、円安傾向は持続する見込みが強く輸入資材価格高による採算条件悪化への対応が求められる。

経営上の力点の特徴は「新規受注(顧客)の確保」(指摘割合は

57%)、「付加価値の増大」(49%)はトップ2で変わりないが2期連続して比重を低めており、3位4位の「社員教育」(47%)「人材確保」(34%)がウエイトを高めている。人材確保については大企業の採用意欲が高く中小企業の人手不足の深刻化が続いているため、共同

業種別経営上の力点



求人をはじめとする多様な取り組みが求められる。また既存市場の閉塞感の下で「新規事業の展開」が増加しているのも新しい傾向である。「社員教育に時間をかけて来年度の計画を立て共有する。自社の苦手な工事技術を他社へ外向し習得させる計画。内部組織体制を確立し、社員一丸となり新しい流れを作る（青森、建設業）」方針が示すように、全社員一丸となった理念共有型経営スタイルの確立が必須要件となる。

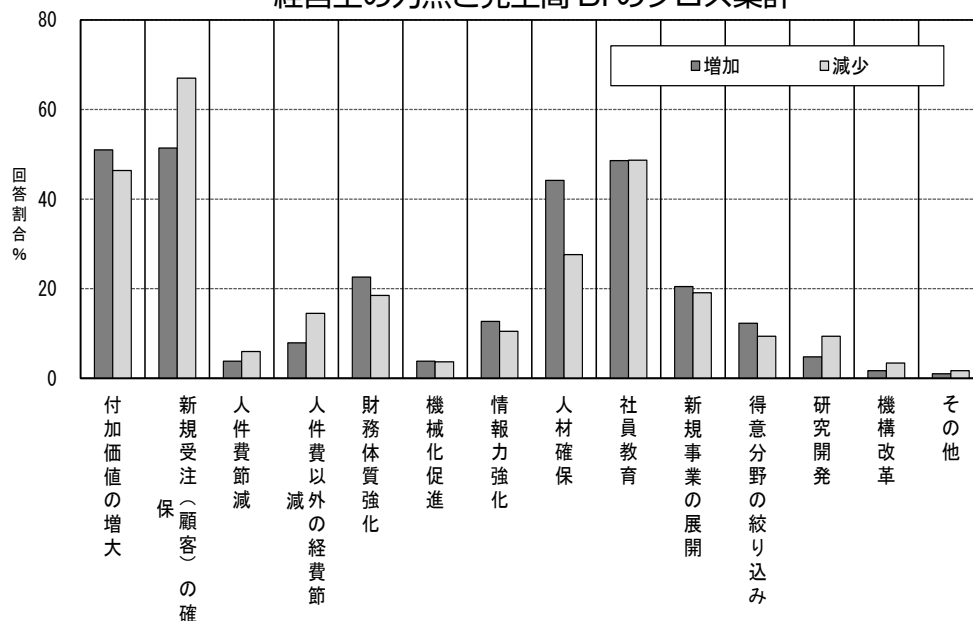
業種別特徴としては、建設業では深刻化の度を増す人手不足の下、「人材確保」と駆け込み需要反動の持続による「新規受注の確保」の割合が最も高くなっている一方、コスト削減の比重が低い点が特徴的である。長期的観点からは経営効率改善のためのコスト点検が必要であろう。製造業の特徴は人手不足・コストダウン対策の一環として「機械化促進」の比重が高いこと、「研究開発」(13%→17%)への取り組みが強化されていることが注目される。流通商業では低迷する消費動向の中で「新規事業の展開」比重が今期は相対的に高かった。サービス業では「社員教育」と「財務体質強化」に力を入れる企業が多くみられるとともに人件費を含む経費節減の比重が相対的に高くなっている。共通点としては社員教育と財務体質強化に注力する企業が多く、景気低迷下での企業体質強化の傾向が伺える。「労使見解」に基づく経営指針の確立・実践が急がれる。

地域間・規模間・業種間格差の拡大と直面する問題に見合った同友会型企业づくりの課題

経済のグローバル化と東京一極集中のトレンドは強まり、地域間・業種間・規模間における差の拡大が注目される。地域経済圏別の目立った特徴点をみると首都圏の一人勝ちという様相の下で、北海道・東北では「付加価値の増大」の比重が低い半面、「新規受注の確保」、「情報力強化」の指摘割合が高く、売上・仕事確保に喘いでいる実態が伺える。また「人件費節減」、「人件費以外の経費節減」および「社員教育」の比重が中国・四国で高いこと、近畿では「付加価値の増大」、「財務体質強化」の比重が低いものに対して「新規事業の展開」、「得意分野の絞り込み」が相対的に高いことが指摘される。地域間の景況悪化の原因は異なっているため、経営努力の具体的課題は地域別に多様な様相を帯びて来ているが、人材確保と社員教育による固有技術の先鋭化と個別ニーズに対応したきめ細かな対応が付加価値の増大につながるという基本的経営スタンスは共通して遂行されている。

出口が見えないデフレ不況の中で今期は企業規模間格差の拡大が顕著に示された。とくに売上高DI

経営上の力点と売上高 DI のクロス集計



では 20 人未満が △ 12、50 人未満が △ 2、100 人未満が △ 1 であるのに対して 100 人以上では唯一プラス側で 10 と規模間格差が顕著に現れた。この現実を反映して「新規受注の確保」は 20 人未満が 61 でもっとも高く、100 人以上の 39 と大きな開きが見られた。消費不況の影響は小規模企業ほど大きくなっている。

また固有技術の高度化のための「得意分野の絞り込み」には小規模ほど力を入れている。これらの点と関連して販路開拓を目指した「情報力強化」でも規模が小さいほど力が注がれており、例会などを通したネットワーク力を活かした支援策が求められる。他方、100 人以上の企業では、人材確保（全体の 34% に対して 55%）の比重が特に高いのに加えて、人件費削減（全体の 4% に対して 9%）や各種の経費削減（全体の 11% に対して 20%）の割合が高くなっており、相対的に健闘している企業でコスト見直しの傾向が強まっている。社員教育の比重は 20 人未満でもっとも低いが、少数精鋭型経営への変革のためにも、この点での改善が求められる。

次に売上傾向別（増加企業・減少企業）に経営上の力点を比較すると、社員教育については同様に力を注いでいるが、売上減少企業ほど売上確保のための「新規受注の確保」および利益確保のための人件費・各種経費の節減に力点が置かれており、厳しい経営実態が反映されている。経費節減に関しても危機感をあおる形でなく、「残業を申請制にしたところ、昨年と本年 1 月で売上がほとんど変わらず、残業時間が昨年 145 時間、本年 33 時間と大幅に減少。申請制にしたのは『何となくみんながしているから』とか『上司が残っているから』と主体性の無い状況から集中して生産性を上げてもらい、達成感を味わってもらいたい。結果、体調も良くなっている。その結果基本給を UP する（千葉、製造業）」という前向きな試みも行なわれているが、その前提には“ともに会社を創る”という「労使見解」に基づく会社づくりがあると思われる。

当面の課題としては社員教育の中身と課題が精査されるべきであろう。市場が低迷する中での受注確保・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・顧客に対するきめ細かな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今まさに求められている。

市場変化への対応に関する会員企業の声（「経営上の努力」記述回答より）

- ・仕入価格上昇、客先よりの値下げ（客先も苦慮）、官庁の予算削減により購入量の減少とさらなる価格競争を強いられることで八方塞状態。すぐに打てる手立ては無く、次のステップ効果との消耗戦。（北海道、卸売業）
- ・昨年後半(7月以降)は、消費税増税分と物価上昇(人件費含む)分と転換できず、利益の獲得ができずにいた。見積もり依頼は多いが、景気の低迷感からか、受注時期がずれてしまった。個人住宅以外の事業物件は来年ころから活発になってきた。顧客対象をしぼりこみすぎなかったことがよかったと思う。（神奈川、建設業）
- ・建築職人不足が深刻化しているから自社生産力をつける方向に進む。（石川、建設業）
- ・取り巻く環境は年々厳しくなっている。国内で生き残る為に①社内の体質強化・改善をベースに機械・人の稼働率の改善、機械加工においては切削条件の見直し、多能工化、シフト生産、組立てにおいては直交率の改善と2S、②国内のニッチ市場の開拓(特に医療、介護、防災分野)開発設計を含めた高付加価値商品へのチャレンジ。そのための営業、人脈の多様化。③②のために社内の人材の育成と高度化。4～5年前から大学工学部卒の人材の採用を増やす。管理部門においても経済、経営学部の採用を進めている。今後コミュニケーションのためにスポーツ学部人材の採用計画。（長野、製造業）
- ・新規事業の人材教育が功をなし好転して来た。方針と目標を提示し計画実行等は信頼して任せた。（奈良、食品製造業）
- ・近年設備投資をおさえていたため、老朽化した機材や車両が多く出だした。安全と効率を考慮して買い換えた。今後も快適な職場環境を維持するためにも設備投資は行っていく予定である。これが、社員のやりがいにもつながっているようだ。社員教育(共育)と、新商品開発に力を入れていきたい。（岡山、地質調査業）
- ・求人情報誌の発行をしています。業界大手といかに差別化をするかがテーマで取り組んでいます。次年度は、女性の再就職支援をコンセプトに媒体を主婦、ターゲットに絞り込みます。同時に情報化を強化し、情報流通の交流化と到達力を高めます。人材の育成も大きな課題です。（福岡、情報通信業）
- ・高齢化に伴い、行政からバスに代わりタクシーでのドアツードアの求めがあり、積極的に取り組む事を決めた。このような求めは今後ますます増加するものと思われ、乗務員不足、乗務員の高齢化、車両数の減少の中で、どう応じていくかが課題である。（長崎、タクシー業）

同友会景況調査報告 (DOR) No.111

2015年4月30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 の頭文字をとつたものです。