第 114 号

同友会景況調査報告(DOR)

（2015年10～12月期）

経営努力著しいが景況の腰折れか?
～積み重なる波乱要因～

〔概要〕

DOR の 10 ～ 12 月期調査によると業況判断 DI（「好転」－「悪化」割合）は 4 → 6 とほぼ横ばいだが、3 期連続で改善した。業況水準 DI（「良い」－「悪い」割合）も 2 → 9 と改善。業績を示す採算水準（「黒字」－「赤字」割合）は 36 → 45 と調査開始以来の最高の数値となった。

しかし、新年の見通しは暗い。2016 年 1 ～ 3 月期は警戒感が強く、業況判断 DI は 6 → 1、業況水準 DI は 9 →△ 1、経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）も 6 → 2 と悪化を予測している。12 月の日銀短観は先行きの景況感は大企業、中小企業とも軒並み悪化し、経営者の不安は高まっている。加えて、年末年始からアメリカの金利引き上げや中国の成長減速、北朝鮮の核実験の強行、中東の政情不安、日経平均株価の年初から下落など次々と波乱要因が積み重なり、2016 年は緊張感が高まらざるを得ない。中小企業景気にも予断を許さない状況であり、さらに注視が必要である。

また「従業員の不足」の増加が続いている。経営上の問題点では、今期は 27％ → 32％で三位となった。サービス業（46％）、建設業（38％）では一位になった。内外の波乱要因が迫るなか、採用と教育の努力と強靭な経営体質を確立する同友会型企業づくりの真価が問われている。

〔調査要領〕

（1）調　査　時	2015 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	2,423 社より 967 社の回答をえた（回答数 39.9％） （建設 176 社、製造業 331 社、流通・商業 294 社、サービス業 166 社）
（5）平均従業員数	①役員を含む正規従業員 37.64 人 ②臨時・パート・アルバイトの数 28.97 人

【DOR の眼】

中小企業はブランド力をどう高めるか

玉川大学　長谷川 英伸

地域経済に重要な役割を果たすのは中小企業である。中小企業は雇用の受け皿になっており、中小企業の発展は雇用、消費、税収に好影響をもたらす。また、一部の中小企業は地域経済の主体となって他企業と取引関係を構築し、地域外でも経営活動を行い、地域外から地域内に資金をもたらしている。

しかし中小企業は人口減少に伴う市場の縮小と労働力不足、消費税増税に端を発したデフレ等に直面している。日本経済の構造的な変化に伴って中小企業の経営環境が大きく変動しており、中小企業の存立条件も変化の過程にある。一部の中小企業では、売上や利益の減少、人材不足、経営者の高齢化に伴う承継問題等の対処に苦慮している。

そうしたなか、最近の DOR では人材不足が懸念材料となっており、新卒者が集まらないという声が聞かれる。中小企業は大企業と比べ、世間一般的にブランド力 (ここで取り上げるブランド力とは信用力とする) が相対的に低く、大企業に人材 (特に新卒者) が集中する傾向にある。生徒･学生にとっては、大手マスコミ等の広報媒体による企業活動の広報が、ブランド力として認知されているのだろう。中小企業にとっては莫大な費用の捻出は難しく、大企業と同じ土俵でブランド力を競うことは出来ないし、得策でもない。

では、中小企業は自社のブランド力をどのような経営行動で向上させたら良いのか。中小企業は事業領域によって多少差があるが、地域社会に基盤を置いている。地域社会のさまざまな組織と中小企業が連携を構築することで、地域社会でのブランド力を得られる可能性がある。一方、地域社会に存在する地域資源の分析を十分に行ったうえで、その地域資源を活用することは新製品開発、販路開拓等のきっかけにもなる。中小企業は地域社会との連携を図ることで、地域社会の人々との接点を多く持つことになり、地域社会のなかで明確な存在価値を見出し、自社のブランド力創造を実現できる。地域社会において､自社のブランド力創造が可能となれば､既存の従業員は自社で働く目的意識がはっきりするのと同時に、ES(従業員満足度) の向上につながり、自社の製品・サービスの品質の改善をもたらし、CS(顧客満足度) の向上を可能とする。地域社会での中小企業に対するブランド力が形成されれば、地域住民が中小企業に興味を持ち、人材確保を円滑に行える可能性がある。こうした取り組みのカナメとなるのは、同友会が提唱している経営指針の成文化と実践である。自社内で社員と共有して実践するだけでなく、地域に発信してどれだけ認知されるかがカギになる。経営指針の成文化と実践こそがブランド力につながるのである。

世界経済と日本経済の不透明さが増すなか、中小企業は地域社会の一員である企業としての自覚を持って自社のビジョンの方向性を明確化していくことがいっそう重要になっている。中小企業は地域社会におけるブランド力を創造し、地域にとって必要不可欠な関係を築くことによって、外部環境に左右されないほどの自社の競争力を高め、従業員一丸となるような強靭な組織づくりを目指す必要がある。

経営努力著しいが景況の腰折れか?
～積み重なる波乱要因～
2015年10～12月期DOR

［Ⅰ］業況 …… 4
〔概況〕…… 4
中国減速・原油安・円高　～続く重圧、日本株安止まらず
個人消費が伸び悩んでいる理由
景気は横ばい圏内で好転し、経営努力が成果につながっている
一転、波乱要因は積み重なり、2016 年は緊張感が高まる
〔売上高〕…… 8
業況が好転しているのに売上高 DI が伸びないのは なぜか
次期は横ばい基調、しかし 100 人以上は好調予想
〔経常利益〕…… 9
経常利益は「原材料費・商品仕入額の低下」が好転理由で台頭
採算は「50 人以上」と「50 人未満」で明暗分かれる
［Ⅱ］金融・物価 ……10
〔金融動向〕……10
地域間の資金繰り格差拡大
長期資金の借入わずかに増加　～ 50 人以上の企業規模では借入超過に
〔物価動向〕……12
仕入価格の上昇圧力はいっそう緩和　～企業規模が大きいほど上昇圧力の弱まりが顕著
売上・客単価は水面下目前でとどまる
［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、いずれも水面上に浮上
人手不足感はさらに高まる、所定外労働時間 DI も 3 期ぶりに水面上に浮上
［Ⅳ］設備投資 ……15
実施割合の 30%超えが定着
投資目的の「能力増強」が高まり、「研究開発」にも動きが
規模別 実施割合の格差構造が設備投資の中身まで変える
設備不足感はほぼ横ばいで推移
［Ⅴ］業種別動向 ……18
(a) 建設業……18
景況は好転するものの、人手不足感はさらに深刻さを増す
好調な総合工事業と改善・悪化が混在する職別工事業・設備工事業
(b) 製造業……19
改善の方向見せつつも、力強さに欠ける
製品在庫の過剰感強まる、受注残は依然水面下で推移
楽観論なき次期見通し
業種別の動向　機械器具製造業が持ち直しか
(c) 流通・商業……22
主要指標は水面下を脱したが、マイナスに転ずる懸念も
情報通信業がプラス基調にあるものの、人手不足が懸念、人材育成が重要
(d) サービス業 ……23
対個人サービス業の主要指標が大きく改善
人材確保難が顕著に
［Ⅵ］経営上の問題点 ……25
「民間需要の停滞」が最多、「従業員の不足」の増加つづく
「従業員の不足」、サービス業、100 人以上で指摘多い
学校でのキャリア教育・共同求人・社員教育活動を一貫で捉えた取り組みが重要
［Ⅶ］経営上の力点 ……28
企業ドメイン強化の土台は人材確保と熟練社員確保・育成
地域間・規模間での質的・量的な景況格差の拡がり

〔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］

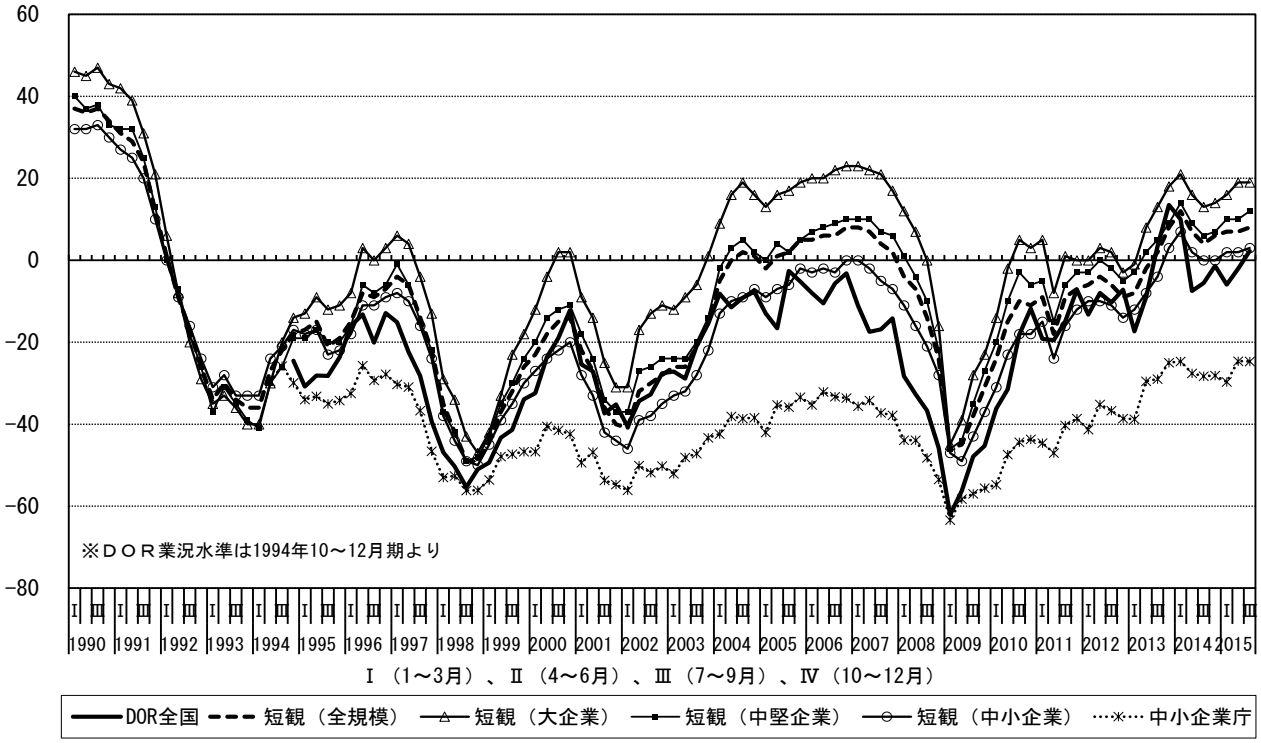
DOR の 10 ～ 12 月期調査によると業況判断 DI は 4 → 6 とほぼ横ばいだが、3 期連続で改善した。業況水準 DI も 2 → 9 と改善。業績を示す採算水準（「黒字」－「赤字」割合）は 36 → 45 と調査開始以来の最高の数値となった。
しかし、新年の見通しは暗い。業況判断 DI は 6 → 1、業況水準 DI は 9 →△ 1、経常利益 DI も 6 → 2 と悪化を予測している。加えて、アメリカの金利引き上げや中国の成長減速、北朝鮮の核実験の強行、中東の政情不安など波乱要因が積み重なり、2016 年は緊張感が高まらざるを得ない。

中国減速・原油安・円高　～続く重圧、日本株安止まらず

日本株の売りが止まらない。日経平均株価は年初から 6 営業日続けて下落した。この間の下げ幅は 1800 円を超えた。下落の背景には、世界経済の構造変化がある。まず、一つ目には、中国経済の減速を反映した中国株の下落と人民元安だ。日本にとって中国は最大の貿易相手国。同じアジア市場に位置し、流動性の高い日本株が真っ先に売られた。中国経済の減速が人民元の切り下げを生み、その人民元の下落を嫌気したマネーが中国から逃げ出し、その逃避の過程で中国株が売られているという関係にある。SMBC 日興証券の肖敏捷氏は「中国は企業の過剰生産能力の解消など経済改革を迫られている。本来は（市場対策より）景気減速を覚悟で改革すべき時期だ」と指摘した（東京新聞、2016 年 1 月 13 日付）。

二つ目は、急激な原油安も日本株を直撃している。国際指標となる「米国産 WTI 原油」の先物価格は、中国での需要減などを見込んで、1 月 11 日に約 12 年 1 カ月ぶりの 1 バレル =30 ドル台をつけた。こ

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



うした原油安で産油国の財政が悪化。当面の財政資金を確保するため、「オイルマネー」と呼ばれる産油国の投資資金が株式を手放し、手持ちの現金を増やす姿勢を強めているという。日本株は、売買代金の7割を海外投資家が占めることもあり、オイルマネーの売りが、さらに海外投資家の売りを誘っている側面もあるとみられる。

三つ目は、アメリカ経済の現状と先行きに不安が生じていること。中国経済の減速をきっかけにした世界経済の停滞、しかもそれが長引きそうだという予測が原油価格の下落を引き起こし、それが米国エネルギー産業の収益悪化を生んで米国株の下落を引き起こしている。また、世界経済の悪化とドル高を反映してアメリカの製造業が元気を失っている。さらに、2015年12月、FRB（連邦準備理事会）は政策金利引き上げに踏み切ったが、これが世界的なマネーの流れを変える転換点となるかもしれない。9年半ぶりのゼロ金利政策からの脱却は、新興国の減速や原油安をもたらす恐れがある。

四つ目には、円高である。新興国からのみならず、株価下落によって株式投資に回っていた米国マネーまでもが、「安全」だとみなされている円に逃避してきている。円安依存で上げてきた日経平均が下落するのは当然だ。以上、四つの要因が絡み合って背景となっているので簡単には好転しないだろう。当面、株価上昇局面は期待できない(山口義行ブログ No.3「年明け早々の株価急落に思う」より一部転載)。

11月16日、内閣府が発表した2015年7～9月期の国内総生産（GDP）速報値（一次）は実質の年率換算で0.8％減であった。2期連続マイナス成長となったと発表された。個人消費と輸出も力強さを欠き、景気の足踏みが長引いていることを示した。

12月8日発表した国内総生産（GDP）改定値は年率換算で1.0％増と上方修正した。上方修正の要因は設備投資が前期比0.6％増となり、速報時点の1.3％減から上振れしたことが大きい。景気後退と認定されることもある2期連続のマイナス成長は回避されたものの、消費や輸出の回復力は弱く、プラス成長の実感は乏しい。景気は依然として横ばい圏内から抜け出せていないことを確認する結果となった。

さて、直近の日本経済の実態はどうなっているか。日銀が12月14日に発表した12月の日銀短観（全国企業短期経済観測調査）によると業況判断指数(「良い」―「悪い」割合)が、大企業製造業は前回9月期と同じ12だったが、先行きは5ポイントの悪化の7となった。大企業非製造業も25で同じだが、先行きは7ポイントの悪化となった。これに対し、中小企業製造業は0→0の横ばいで先行きが4ポイントの悪化、中小企業非製造業が3→5で2ポイント改善、先行きは5ポイント悪化と読んでいる。新興国経済の減速が懸念される一方で、原油安による原材料コストの低下が景況感を下支えした。

12月15日付『東京新聞』によれば、3カ月後の景気予測を示す先行きDIをみると、全28業種のうち大企業では21業種、中小企業では23業種と、ほとんどの業種が業況悪化を予想している。中小企業では人手不足が進み、建設（12ポイント悪化）や対個人サービス（9ポイント悪化）で不安が強く表れた。

12月14日付『日本経済新聞』は、「外国人観光客の増加効果が内需にも波及し、中小企業の景況感を下支えした」、「内需の回復は企業の人手不足を強めている。雇用人員判断DI(「過剰」－「不足」割合)は全規模全産業でマイナス19とバブル末期の1992年5月以来の不足幅となった。『中小企業は新卒を採れないため、計画を下方修正する動きもある（日銀)』」と伝えている。

個人消費が伸び悩んでいる理由

雇用情勢の緩やかな改善にも関わらず、個人消費は低迷が続いている。個人消費の落ち込みが景気後退のきっかけになっている。なぜ、伸びないのか。耐久財が伸び悩んでいるのが大きい。消費増税に向けた駆け込み需要が本格化する前の時期（2013年7～9月期）からの推移をみると、全体の半分

強を占めるサービス消費はほとんど変化がない一方、財の消費は増税前の水準を下回っている。中でも、耐久財は9割程度の水準と他の財に比べて弱含みが際立っており、消費全体の足を引っ張っている。

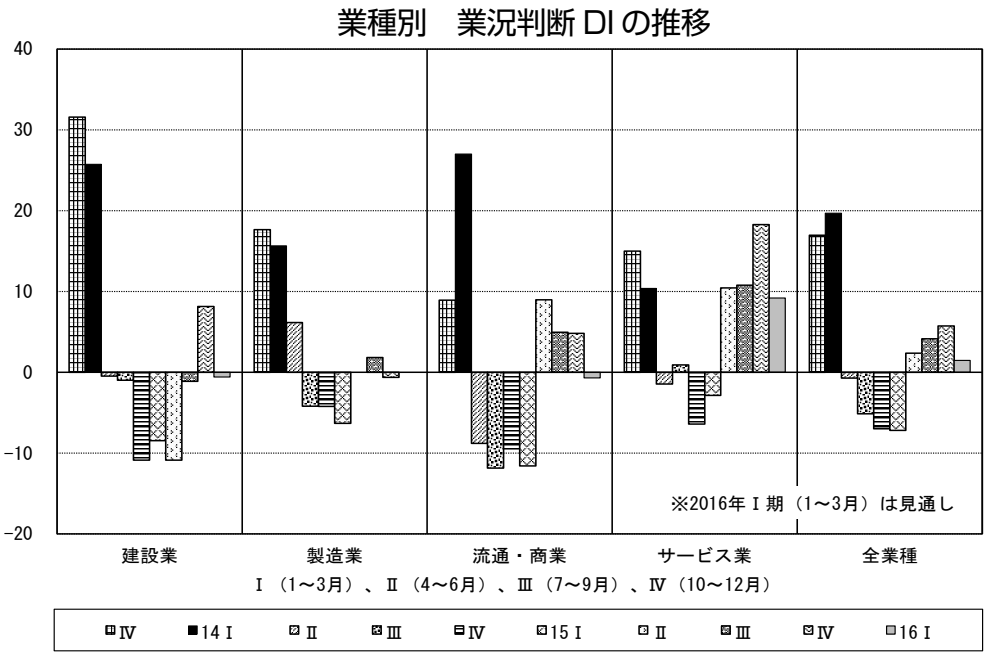
国民経済計算によると、2013年末までの耐久財ストックは実質ベースで約215兆円、実質GDP比4割強に達する。2014・15年のストックは一段と水準が高まっているとみられる。ストックの増勢は、2008年頃まではトレンドに沿ったものだが、2009年リーマン・ショック以降は増加ペースが上方へ屈折した。景気が急激に悪化したにもかかわらず家計の保有する耐久財が急増したのは、政府による経済対策として各種の購入支援策が実施されてきたことが大きい。政府の①リーマン・ショック後に実施された家電エコポイントやエコカー補助金などの購入支援策（2009年4月）は、最終的に1.5兆円に達した。②地上デジタルテレビ移行（2011年7月)、③2014年の消費税率の引き上げ（2014年4月）も耐久財需要の先食いを数年にわたり促していた影響が大きい（みずほインサイト、2015年11月25日付)。

景気は横ばい圏内で好転し、経営努力が成果につながっている

DORではどうか。業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）の全業種でみると、10～12月期調査によると業況判断は6。2→4→6と改善してきた。「好転」の原因は、「好転」がわずかに増えたが、「悪化」が微減し、「横ばい」が高い割合で変わらなかったためである。相変わらず、景気を「横ばい」が引っ張るという、力強くない状況である。足元の業況を示す業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）も2→9と改善した。業績を示す採算水準（「黒字」－「赤字」割合）は36→45と調査開始以来の最高の数値となった。原油安によるコストダウンの面もあるが、経営努力が成果につながっているようだ。

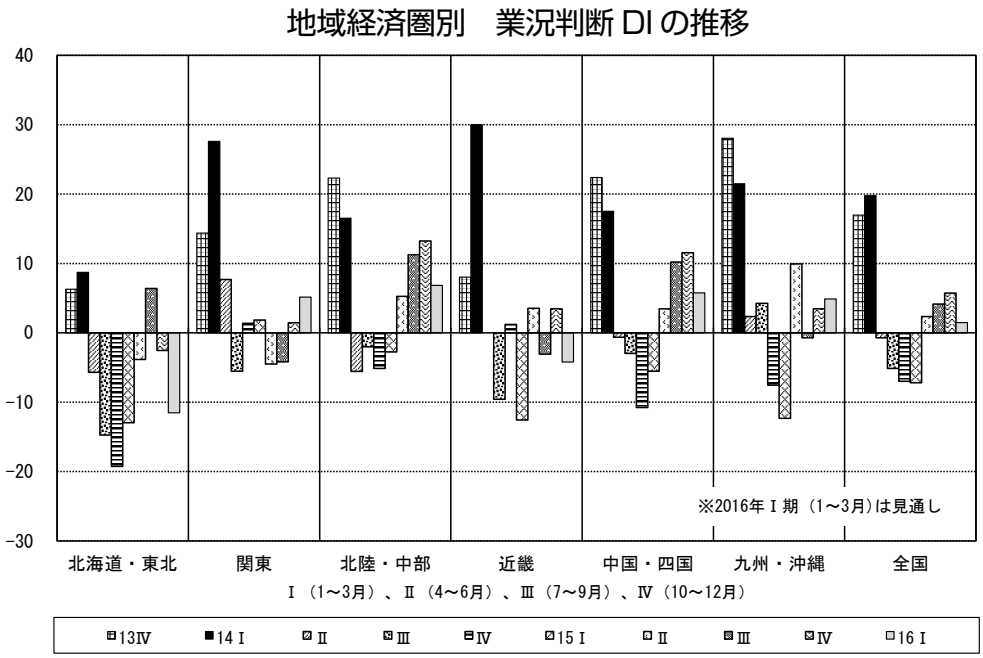
業種別では、業況判断DIは製造業が2015年7～9月期に比べ10～12月期は2→△1で3ポイントの悪化、建設業が△1→8で9ポイントの好転、流通・商業が5→5で横ばい、サービス業が11→18で7ポイントの好転である。業況水準DIで見ると、製造業が△10→2で12ポイントの好転、建設業が15→19で4ポイントの好転、流通・商業が2→4で2ポイントの好転、サービス業が9→16で7ポイントの好転である。製造業とサービス業の好転が原動力になっている。

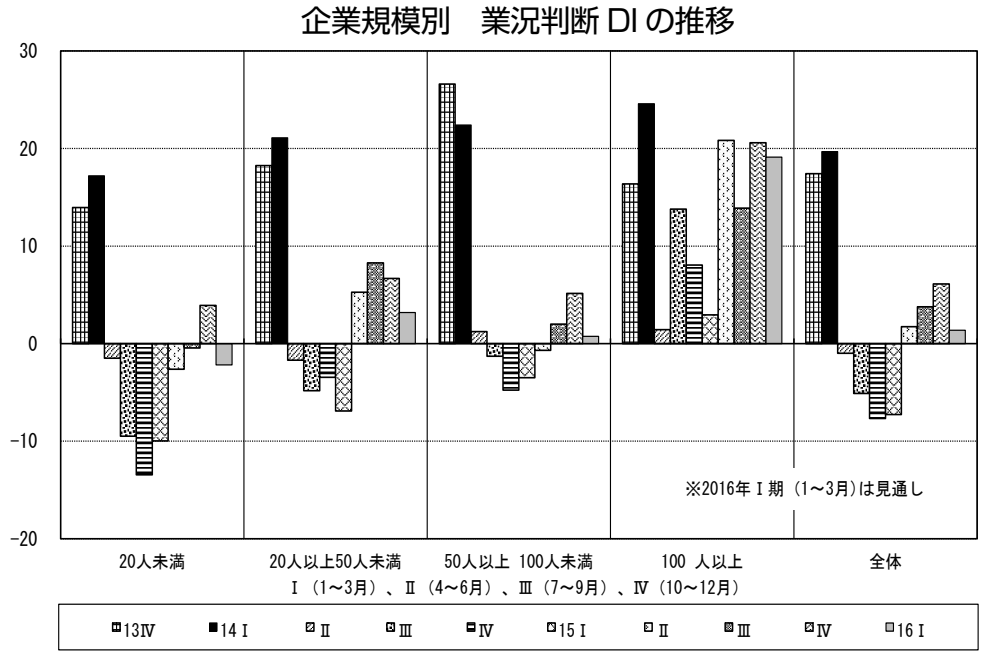
地域経済圏別で業況判断DIは関東が△4→1で5ポイントの好転、近畿が△3→3で6ポイントの好転である。地方圏では北海道・東北が6→△3で9ポイントの悪化、北陸・中部が11→13で2ポイントの好転、中国・四国が10→12で2ポイントの好転、九州・沖縄が△1→3で4ポイントの好転である。地方圏では北海道・東北のみがマイナスで、北海道・東北をのぞいた地域で好転している。地域経済圏別を業況水準DIで見ると、北海道・東北



が 12 → 0、関東が△1 → 4、北陸・中部が 5 → 14、近畿が△18 → 8、中国・四国が 6 → 13、九州・沖縄が 9 → 11 と、すべての地域でプラス値に移行した。

企業規模別では 100 人以上が 14 → 21 で 7 ポイントの好転、50 人以上 100 人未満が 2 → 5 で 3 ポイントの好転、20 人以上 50 人未満が 8 → 7 で 1 ポイントの悪化、20 人未満が 0 → 4 で 4 ポイントの好転である。依然、横ばいだが、20 人未満が久方ぶりにプラスになった。業況水準 DI で見ると、20 人未満が △5 → 5、20 人以上 50 人未満が 8 → 8、50 人以上 100 人未満が 7 → 23、100 人以上が 11 → 13 と、ここでも 20 人未満がプラスになったことが目立つ。





一転、波乱要因は積み重なり、2016 年は緊張感が高まる

では、次期 2016 年 1 ～ 3 月期の見通しはどうか。業況判断 DI は 6 → 1 で悪化の見込みである。ちなみに次々期 2016 年 4 ～ 6 月期見通しは 0 でさらに下がる。業況水準 DI でも 9 →△1 と悪化を予測している。

日銀短観の「先行き」(3 カ月後）で中小企業製造業は先行きが 4 ポイントの悪化、中小企業非製造業が 5 ポイント悪化と読んでおり、中小企業景気は下降局面を予測している。DOR も中小企業景気は下降局面である。しかも、年末年始からアメリカの金利引き上げや中国の成長減速、北朝鮮の核実験の強行、中東の政情不安、日経平均株価の年初から下落など次々と波乱要因が積み重なり、2016 年は

緊張感が高まらざるを得ない。

業種別では、業況判断 DI は製造業が△1→0 で 1 ポイント好転、建設業が 8→△1 で 9 ポイント悪化、流通・商業が 5→△1 で 6 ポイント悪化、サービス業が 18→9 で 9 ポイント悪化予想である。

地域経済圏別では、北海道･東北が△3→△12 と 9 ポイントの悪化、関東が 2→5 で 3 ポイント好転、北陸・中部が 13→7 で 6 ポイント悪化、近畿が 3→△4 で 7 ポイント悪化、中国・四国が 11→6 で 5 ポイントの悪化、九州・沖縄が 3→5 で 2 ポイントの好転予想である。

企業規模別では 100 人以上が 21→19 で 2 ポイント悪化、50 人以上 100 人未満が 5→1 で 4 ポイント悪化、20 人以上 50 人未満が 7→3 で 4 ポイント悪化、20 人未満が 4→△2 で 6 ポイント悪化予想である。100 人以上が別格で存在している。

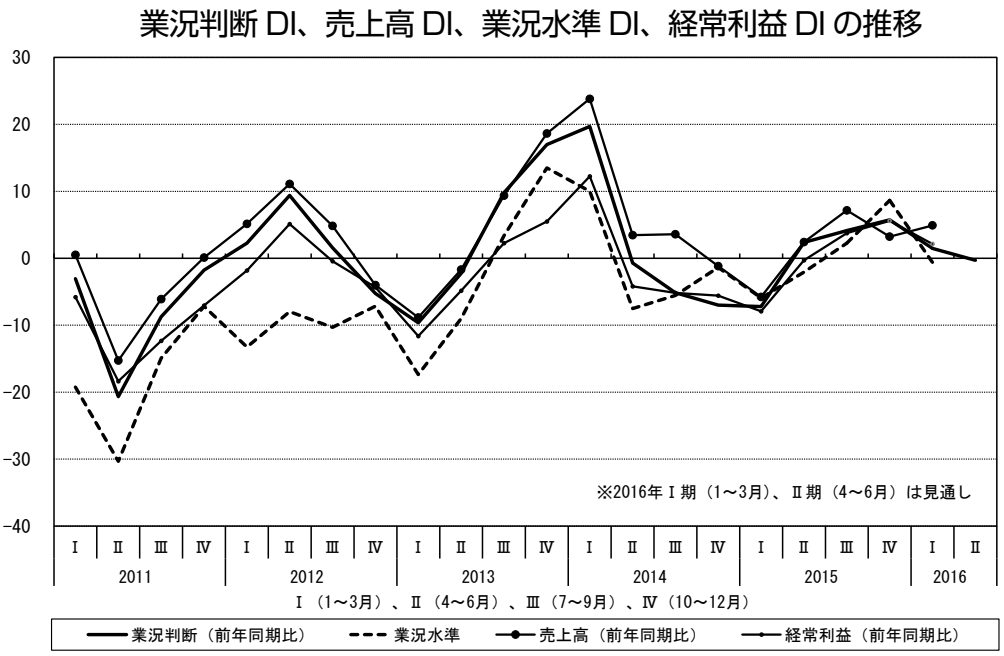
[売上高]

売上高 DI は全業種では 7→3 で 4 ポイント悪化した。業種別では建設業(△1→3)、製造業(2→△7)、流通・商業（12→6)、サービス業（16→18）で、全体として横ばいだが、建設業、サービス業が目立つ。
次期は 3→5 と横ばいだが、プラス圏を維持する。製造業のみがマイナスを印し、△1 と見込んでいる。他の業種もプラス台の見通しである。

業況が好転しているのに売上高 DI が伸びないのは なぜか

2015 年 10 ～ 12 月期の売上高 DI は全業種では 7→3 で 4 ポイント悪化した。しかし、業況判断 DI と業況水準 DI は好転した。業況が好転しているのに売上高が伸びないのは何故か。これは、経営効率が上がったと考えるのも一つの回答になる。仕入単価 DI (「上昇」－「下降」割合) は下降傾向 (30→20) にあり、売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は横ばい（5→5）で、仕入単価 DI と売上・客単価 DI の価格差は縮まっている（25→15)。また、一人当たり付加価値 DI（「増加」－「減少」割合）も△0→2 と上昇し、水面上に浮上した。

業種別では、建設業が△1→3 で 4 ポイントの好転、製造業が 2→△7 で 9 ポイントの悪化、流通・商業が 12→6 で 6 ポイントの悪化、サービス業が 16→18 で 2 ポイントの好転である。



地域経済圏別では、前期近畿だけがマイナス圏にあったが、今期は急回復した。関東が 0→△4 で 4 ポイント悪化、北陸･中部が 10→6 で 4 ポイント悪化、

近畿が△4→10で14ポイント好転である。地方圏では北海道･東北が11→△1で12ポイントの悪化、中国・四国が16→7で9ポイントの悪化、九州・沖縄が8→△1で9ポイントの悪化である。

企業規模別では100人以上が32→13で19ポイント悪化、50人以上100人未満が3→7で4ポイント好転、20人以上50人未満が15→6で9ポイント悪化、20人未満が△2→0で2ポイントの好転である。20人未満がようやくマイナス圏から抜け出た。

次期は横ばい基調、しかし100人以上は好調予想

では、2016年1～3月期の見通しはどうか。まず全業種でみると、10～12月期の見通しは6であったが、実際は3であった。2016年1～3月期は5と予測する。横ばい基調である。

業種別では、製造業が△7→△1で6ポイントの好転、建設業が3→2で1ポイントの悪化、流通･商業が6→10で4ポイントの好転、サービス業が18→9で9ポイントの悪化という予想である。

地域経済圏別では関東が△4→4で8ポイントの好転、北陸・中部が6→3で3ポイント悪化、近畿が10→6で4ポイント悪化の予想である。地方圏では、北海道・東北が△1→2で3ポイントの好転、中国・四国が7→6でほぼ横ばい、九州・沖縄が△1→9で10ポイントの好転予想である。全地域の予想はプラス側へ移動した。

企業規模別では100人以上が13→23で10ポイント好転、50人以上100人未満が7→14で7ポイント好転、20人以上50人未満が6→3で3ポイント悪化、20人未満が0→1で1ポイント好転予想の見込みである。100人以上が依然、好調予想である。

[経常利益]

経常利益DIは4→6と4ポイント好転した。製造業が1→1、建設業が△4→1、流通・商業が7→6、サービス業が10→17で、横ばい圏だったが、全業種がマイナス圏から脱した。
次期は6→2と4ポイント悪化と予想している。

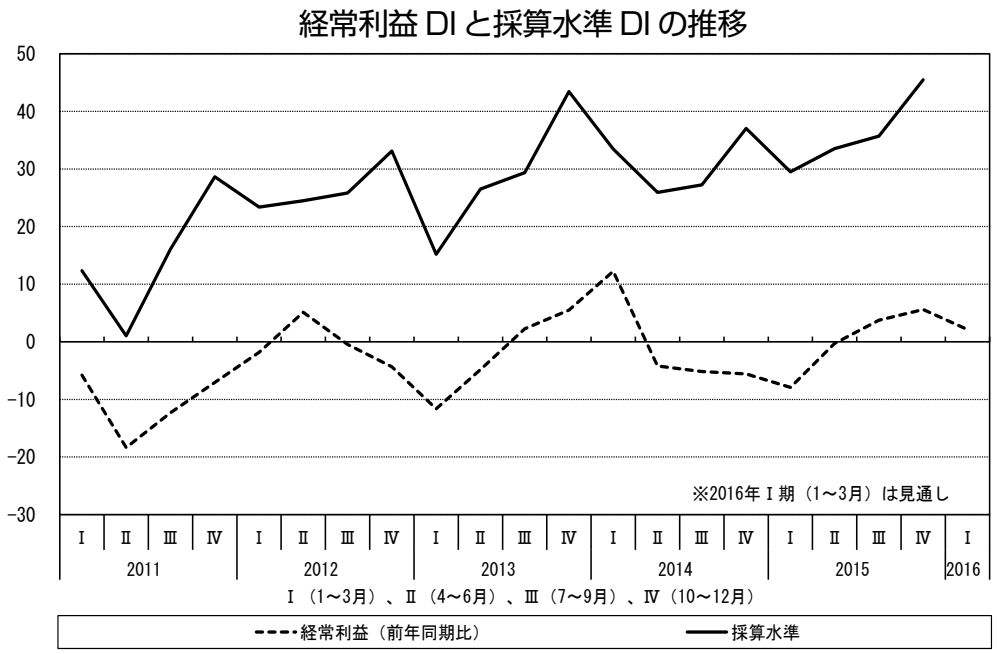
経常利益は「原材料費・商品仕入額の低下」が好転理由で台頭

2015年10～12月期は経常利益DI(「増加」－「悪化」割合）は、全業種でみると4→6と2ポイント好転した。消費増税以後、前期に引き続きプラス圏に入る。では何が経常利益の好転をもたらしたのか。経常利益変化理由の指摘割合の変化に着目してみると、好転理由の指摘割合で突出しているのが「売上数量･客数の増加」(77％)、「売上単価･客単価の上昇」(30％）で横ばい状態。「原材料費･商品仕入額の低下」が11％→15％で4ポイント上昇しており、反面、悪化理由の「原材料費・商品仕入額の上昇」が29％→20％に急減した。原油安・原材料費安が経営に良い影響を与えていると考えられる。

業種別では、製造業が1→1で横ばい、建設業が△4→1で5ポイント好転、流通・商業が7→6で1ポイントの悪化、サービス業が10→17で7ポイント好転である。全業種がプラス圏に移行した。

地域経済圏別では関東が△9→△6で3ポイント好転、北陸・中部が6→9で3ポイント好転、近畿が△2→10で12ポイントの好転である。地方圏では北海道･東北が9→2で7ポイントの悪化､中国･四国が12→15で3ポイントの好転、九州･沖縄が3→1で2ポイントの悪化である。徐々に良くなっているが、大都市圏の関東のみ経常利益DIはマイナス圏に残っている。

企業規模別では100人以上が7→15で8ポイント好転、50人以上100人未満が1→△4で5ポイントの悪化、20人以上50人未満が8→13で5ポイント好転、20人未満が1→3で2ポイント好転



である。

採算は「50人以上」と「50人未満」で明暗分かれる

それでは、2016年1～3月期の見通しはどうか。まず全業種でみると、6→2で4ポイント悪化する。

業種別では製造業が1→△2で3ポイント悪化、建設業が1→△1で2ポイント悪化、流通・商業が6→5で1ポイント悪化、サービス業が17→8で9ポイント悪化の予想である。

地域経済圏別では関東が△5→2で7ポイントの好転、北陸・中部が9→0で9ポイントの悪化、近畿が10→4で6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2→△1で3ポイント悪化、中国･四国が15→5で10ポイント悪化、九州･沖縄が2→5で3ポイント好転という予想である。大都市圏と地方圏ともに好転と悪化が入り乱れている。

企業規模別では100人以上が15→13で2ポイント悪化、50人以上100人未満が△3→9で12ポイント好転、20人以上50人未満が13→0で13ポイント悪化、20人未満が3→0で3ポイント悪化という予想である。50人以上が高々と屹立し、50人未満はそろってゼロである。

〔Ⅱ〕金融・物価

[金融動向]

資金繰りの余裕感は前期同様の水準で推移した。とはいえ、資金繰りがタイト化する業種が現れたり、地域間の資金繰り格差は拡大するなど、業種、地域、企業規模における各階層間の開きが拡大し始めている点には注意を要する。資金調達環境は前期同様の水準であったが、50人以上の企業規模では長期資金の借入が増加に転じるなど変化の芽がみられる。

地域間の資金繰り格差拡大

2015年10～12月期の資金繰り余裕感は前期同様の水準で推移し、資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は、7であった。

業種別に資金繰りDIの状況をみると、今期の特徴のひとつはサービス業（3→△3）の資金繰りが水面下に沈んだことである。この悪化は、対事業所サービス（3→△16）の悪化に起因しており、今期で業況判断DIや売上高DIがマイナスに転じた対事業所サービスの影響が資金繰りに反映されたと

考えられる。また、改善の続いてきた建設業（18 → 13）の資金繰りはわずかに悪化しており、次期の結果が注意される。他方、流通・商業（4 → 11）では資金繰りの余裕幅が拡大した。ただし、流通・商業の資金繰り DI は近年、調査ごとに改善と悪化を繰り返しており、今期も前期の反動改善と見ることができる。なお、製造業（10 → 6）の資金繰り余裕感は、前期同様の水準が続いている。

地域経済圏別では、関東（8 →△ 2）の資金繰りが 1 年ぶりにタイト化したことが特筆される。同じく北海道・東北（14 → 6）でも資金繰りの余裕感がわずかに失われた。対して中国・四国（15 → 24）では資金繰りが改善し、2 年ぶりの高水準となった。この結果、関東と中国・四国との間の地域間 DI 格差は 26 と開いた。なお、北陸・中部（8 → 10）、近畿（△ 1 →△ 1）、九州・沖縄（8 → 4）は前期同様の水準が続いている。

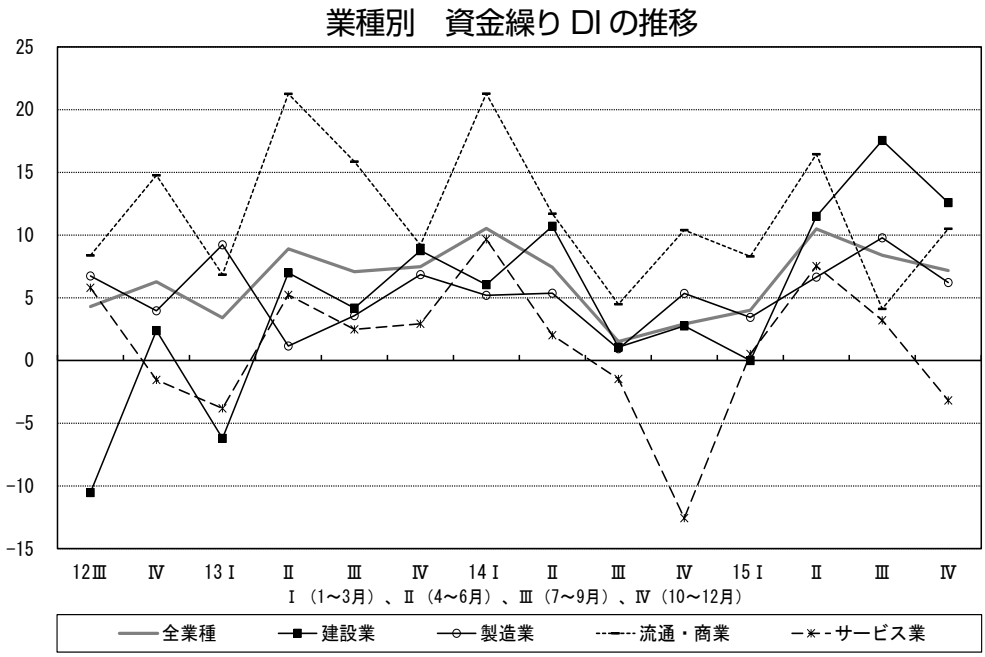
企業規模別に資金繰り動向を確認すると、企業規模間の相違が明確になっている。依然として 20 人未満（△ 6 →△ 2）の企業の資金繰りは窮屈な状況が続いており、20 人以上 50 人未満（20 → 11）の資金繰り余裕感もかなり失われた。他方、100 人以上（18 → 27）の資金繰りの余裕感はいっそう増す結果となった。なお、50 人以上 100 人未満（20 → 22）は、前期並みの水準が続いている。

長期資金の借入わずかに増加　～ 50 人以上の企業規模では借入超過に

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（△ 16 →△ 17）、長期資金の借入金利 DI（△ 18 →△ 21）とも前期から変化なく推移し、借入難度 DI（「困難」－「容易」割合）もまた短期資金（△ 37 →△ 41）、長期資金（△ 33 →△ 37）ともに前期並みの水準で推移するなど、資金借入の「容易さ」は依然として続いている。

こうした状況にあって、借入金の有無（「有り」の割合）は前期から 0.8 ポイント増加して 78.4％となったものの、資金需要は依然として足踏み状態が続いている。ただし、変化の芽も現れている。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 →△ 12）は前期並みであったものの、長期資金（△ 23 →△ 13）の減少幅が大きく縮小している。とくに業種別では流通・商業（△ 30 →△ 14）、企業規模別では 50 人以上 100 人未満（△ 13 → 5）および 100 人以上（△ 12 → 2）で大きな変化がみられる。設備投資動向に大きな変化がみられないことから、こうした動きが広まっていくことは考えにくいが、次期の結果に注目したい。

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］

仕入単価の上昇圧力が今期も大きく緩和されたことが最大の特徴である。とくに企業規模が大きいほど緩和の程度が大きかった。一方、穏やかに下落の続く売上・客単価は水面下目前で踏みとどまり、横ばいが続いた。次期も仕入単価の上昇はさらに弱まり、売上・客単価も下降傾向にあり、次期は５→１を見込んでいる。

仕入価格の上昇圧力はいっそう緩和　～企業規模が大きいほど上昇圧力の弱まりが顕著

2015 年 10 ～ 12 月期の仕入単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は前期から 10 ポイント低下して 30 → 20 となった。2015 年 1 ～ 3 月期から 42 → 39 → 30 → 20 と、半年で半分にまで DI 値が低下しており、仕入価格の上昇圧力の緩和が鮮明になった。

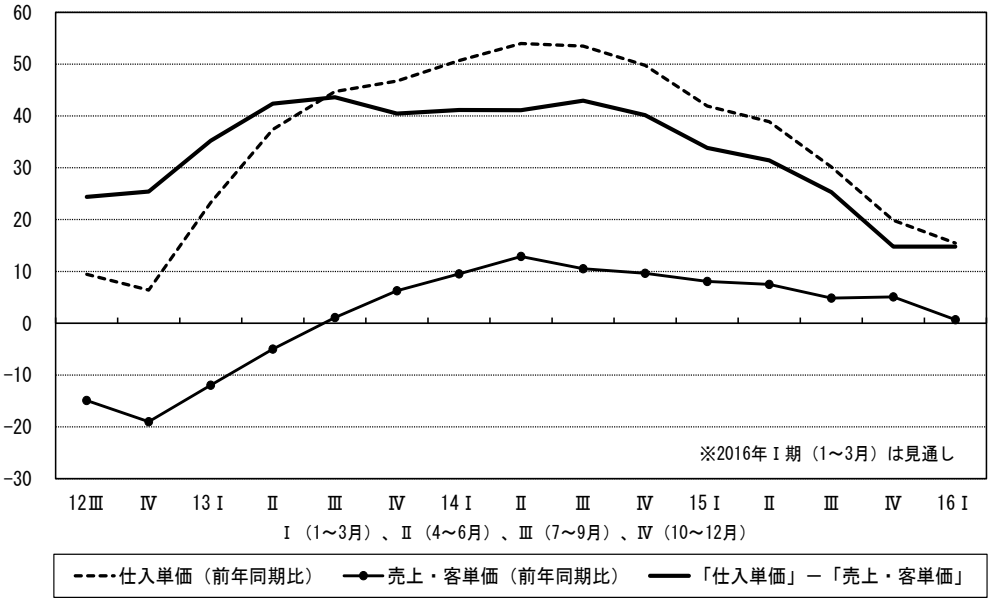
業種別にみると、もっとも仕入単価の上昇圧力が弱まった流通・商業（24 → 12）をはじめとして、製造業（32 → 20）およびサービス業（32 → 22）とも軒並み 10 ポイント以上の低下となった。またその他 3 業種と比較すると仕入単価 DI が高止まりしている建設業(35 → 32)は前期並みの水準が続いた。一方、企業規模別でも軒並み仕入単価の上昇圧力は弱まっている。なかでも 100 人以上（32 → 14）ではかなり上昇圧力が緩和されており、50 人以上 100 人未満（27 → 10)、20 人以上 50 人未満（31 → 18)、20 人未満 (30 → 26) と規模の大きな企業ほどその恩恵を受けていることが浮き彫りになる結果となった。

売上・客単価は水面下目前でとどまる

売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は、前期から変わらず 5 → 5 が続いた。売上・客単価は 2014 年 4 ～ 6 月期の 13 をピークとしてなだらかに下がり続けており、販売単価の「下降」転落を踏みとどまれるかどうか、重要な局面にある。

業種別にこれをみると、建設業（4 → 8）で幾分の上昇がみられるほかは、製造業（△ 2 →△ 1)、流通・商業（11 → 9)、サービス業（8 → 8）とも前期並みの水準が続いた。なかでも製造業は 2 →△ 2 →△ 1 と 2 期連続の「下降」側となり、厳しさが続いている。企業規模別では、20 人未満（4 → 10）でわずかな改善がみられたのとは対照的に、20 人以上 50 人未満（6 → 1)、50 人以上 100 人未満（1 → 0)、100 人以上（9 → 5）の各企業規模の売上・客単価は前期並みで推移したが、いずれも下落傾向が強い。

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



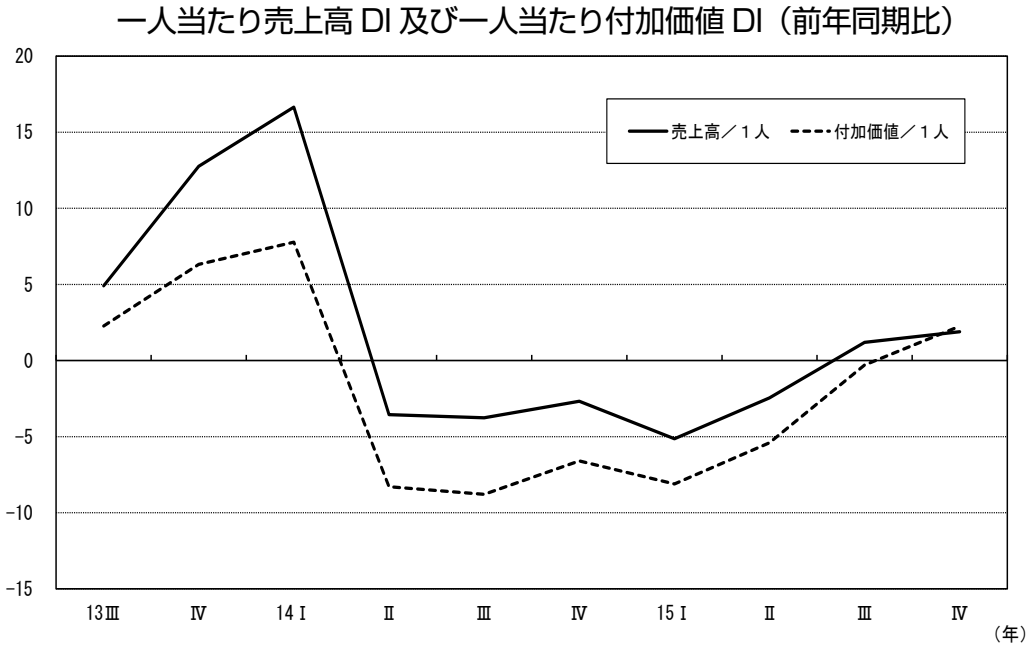
新興国の成長鈍化に加え、アメリカの金利引き上げによって資源投機がひと段落したことで、国際的な資源価格が著しく下落しており、仕入単価は落ち着きを見せている。次期見通しも 20 → 15 と、仕入単価の上昇圧力はいっそう弱まるとみられている。その一方で

売上・客単価は下降傾向を強め、次期見通しで５→１と、「上昇」でも「下降」でもない「0」に近づくとの見方だ。今期は、仕入価格の低下がプラスに作用した側面が強く、採算悪化や経営上の問題点として売上・客単価の低下が大きく取り上げられることはなかった。しかし、仕入価格がある程度低下すると、今度は売上・客単価が伸びないことが経営上の重石になる局面を迎えやすい。新しい年の初めに今一度、自社の価格管理を確認する必要があろう。

〔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、2015 年に入ってから改善傾向が続いており、2014 年１～３月期以来７期ぶりにいずれも「増加」側に転じた。正規従業員数 DI 及び臨時･パート・アルバイト数 DI は引き続き「増加」側を推移している。また、人手の不足感は依然として高止まっている。所定外労働時間 DI は２期ぶりに「増加」に転じた。

一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI、いずれも水面上に浮上



力強さに欠けるものの、2015 年１～３月期以降改善傾向が続いていた一人当たり売上高 DI(「増加」－「減少」割合)は△５→△２→１→２、および一人当たり付加価値 DI(「増加」－「減少」割合)は△８→△５→０→２と、いずれも水面上に顔を出した。

業種別に一人当たり売上高 ID をみると、建設業は△２→６、サービス業は７→13 といずれも改善、流通･商業は４→１、製造業も△３→△５と微減している。また、一人当たり付加価値 DI も建設業（△３→△２）や流通・商業（５→０）で力強さに欠ける一方で、製造業（△７→０)、サービス業（４→13）は改善の動きがみられるといった具合に、生産性改善の状況はまだら模様といえよう。

地域経済圏別では、一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI ともに北陸・中部と近畿の上昇が目立つ反面、北海道・東北、九州・沖縄がいずれも 10 ポイント近く減少と、対照的な動きを見せている。

企業規模別では、20 人未満はいずれの指標も増加、100 人以上は微減となり、企業規模間の格差は縮まった。

人手不足感はさらに高まる、所定外労働時間 DI も 3 期ぶりに水面上に浮上

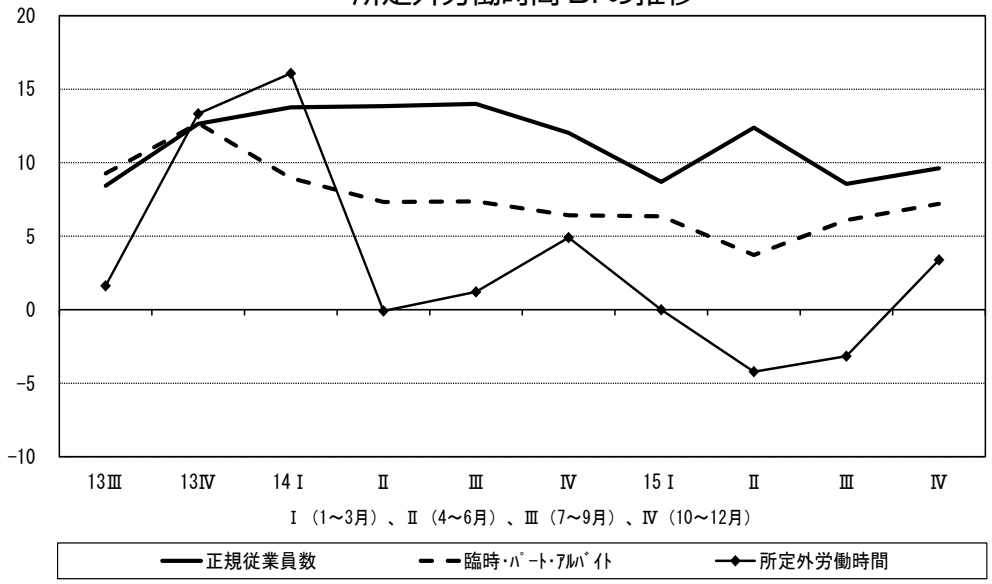
今期の正規従業員数 DI(「増加」－「減少」割合) は 9 → 10、臨時･パート･アルバイト数 DI(「増加」－「減少」割合) は 6 → 7 と、ほぼ横ばいながら「増加」側で堅調に推移している。正規従業員数 DI を業種別にみると、建設業（5 → 12)、製造業（5 → 9）で増加、流通・商業（14 → 11）やサービス業 (9 → 7) は動きが落ち着いてきている。企業規模別にみると､20 人未満は (4 → 2) と減速気味であるが、それ以外の規模では増加傾向が衰える様子はない。

一方、臨時・パート・アルバイト数 DI の業種別では建設業（△ 1 → 6）も「増加」側に転じ、すべての業種で「増加」側となった。企業規模別にみると、20 人未満は 0 → 7 と 7 ポイント増、20 人以上 50 人未満は 11 → 12 でほぼ横ばい、50 人以上 100 人未満は 11 →△ 1 で 12 ポイント減、100 人以上は 10 → 4 と 6 ポイント減、企業規模によって異なる様相を呈している。

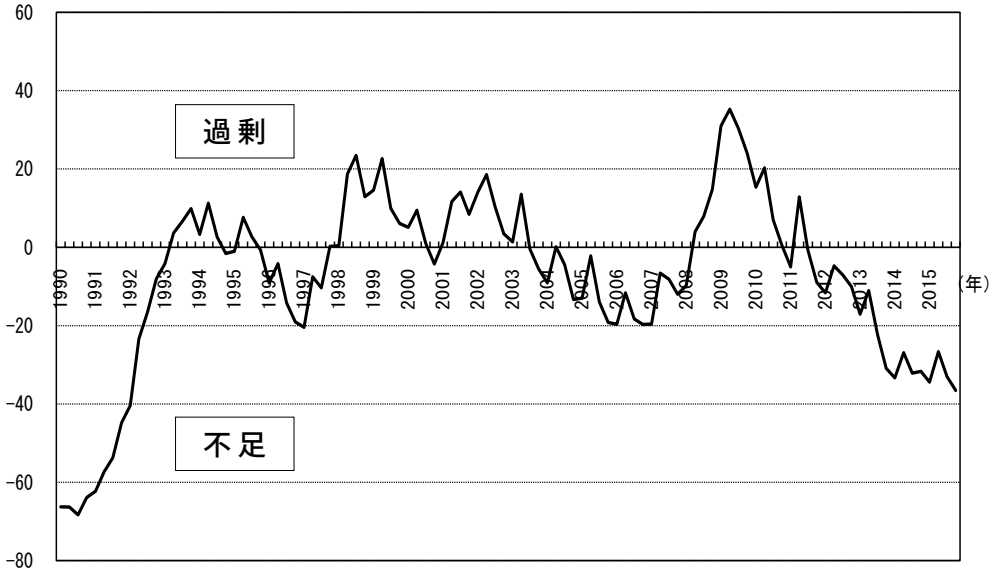
また、所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）は 2015 年に入って以来、ゼロあるいは「減少」側を推移してきたが、今期は△ 3 → 3 と久々に「増加」側に転じた。とりわけ、製造業は △ 6 → 6 の 12 ポイント増と大きな動きをみせた。企業規模別にみても、すべての規模で大幅な増加傾向がみられる。なかでも、20 人未満で △ 7 → 3 の 10 ポイント増、50 人以上 100 人以上で △ 3 → 11 の 14 ポイント増は、前期と比較して「増加」への振れ幅が大きい。

人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は依然として高止まりしている。なかでも、建設業（△ 43 → △ 48)、サービス業（△ 49 →△ 54) は人手不足に対す

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



全業種　人手の過不足感 DI の推移



る危機感が強い。今期、この2業種は経営上の問題点として「従業員の不足」への指摘割合が約10ポイント高まった（建設業30％→38％、サービス業36％→46％）。

2000年代中盤の好況期にも人手不足感が強まった時期があったが、このように強い不足感が長期にわたるのは、調査を開始した1990年の頃、バブル期以来である。東京オリンピックに向けた需要の高まりのみならず、少子高齢化の進行に伴う若年労働者不足といった構造的な面なども鑑みると、人手不足感が短期的に鎮静化することは考えにくい。今年の新規学卒採用にもその一端が顕著に表れたが、今後の人材確保・維持は、中小企業にとってこれまで以上に大きな課題の一つになっていくであろう。「仕事量がオーバーフローしてしまった。職人さんもすぐには集まらず、休日返上でやりくりしている（愛知、板硝子等住宅建材卸・住宅改修）」、「人口減少が進むなか、将来を担う人材を確保し、3～5年かけて育成しようとしている。しかし人手不足の中で応募が少ない。人の問題で悩んでいる（福岡、保険代理店）」など、人手不足感、人材難、採用環境の厳しさに関する声が多く寄せられている。

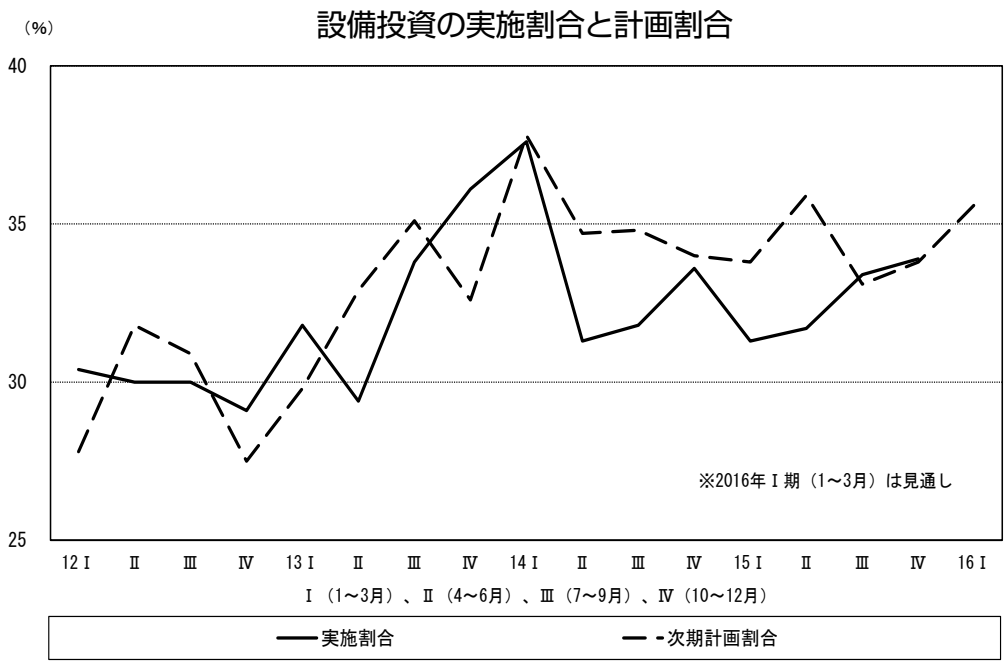
昨年からの大手企業の新規学卒採用のスケジュール変更も、中小企業の採用に必ずしもプラスの影響を及ぼす形になっているとはいえない。このような情勢のなかで、自社の将来のみならず、地域活性化の中心的な人材としての活躍が期待されている若手人材を仲間として迎え入れ、同友会全体で育てていくために、人材の確保・維持に積極的に取り組んでいる会員企業の成果の共有や、地域の教育機関とのより一層の連携強化など、中長期的な側面からも対応していくことが求められよう。

〔Ⅳ〕設備投資

設備投資実施割合の30％超えが継続し定着している。今期の水準はほぼ前期並となった。設備投資実施目的では「能力増強」がさらに上昇し、「研究開発」にも動きが見られるようになってきた。しかし、多くの企業は、まだ迷い・躊躇感が根強く積極性が乏しい。一部にみられる発展の芽をどう伸ばしていくのかが問われている。

実施割合の30％超えが定着

設備投資実施割合の30％超えが、多少のジグザグを伴いながらも今期まで2年半(10四半期)継続しており、今期は33.9％と前期より0.5ポイント増の横ばい状態になっている。前期の次期計画では今期は33.8％になると予



測されていたので、ほぼ予測通りの推移である。設備投資は、ゆるやかな改善トレンドが定着してきたと見られる。

このような改善トレンドが今後どうなっていくか。今期は、設備投資したいけれどなかなか諸条件が整わないというこれまでの様相が部分的に変化している。条件が整えば設備投資を行いたいという中小企業の設備投資の潜在意欲が、顕在化するような状況になってきたのであろうか。

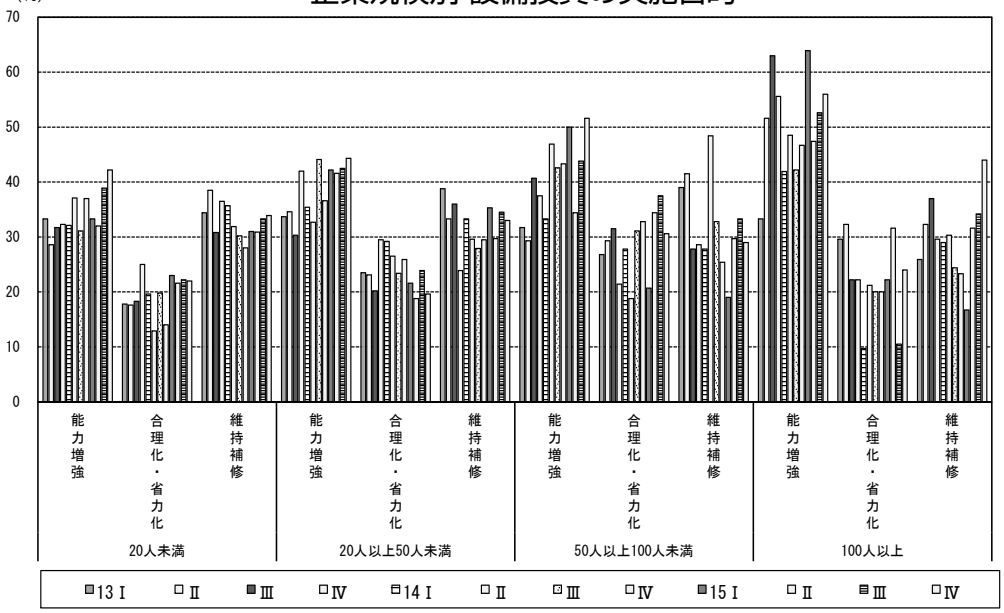
投資目的の「能力増強」が高まり、「研究開発」にも動きが

中小企業の設備投資については、中小企業の設備が交代期すなわち全体的に大きく入れ替わる更新期を迎えているということを見落としてはならない。それは、設備の不足感が 2010 年後半以降徐々に不足感の度合いを高めていることに加えて、設備投資の実施割合が 2013 年 7 ～ 9 月期から継続して 30％を超えていることにも示されている。

今期は、「能力増強」が 42.7％→ 46.3％と 3.6 ポイント上昇し、「研究開発」が 3.2％→ 5.1％へと上向きに動いている一方で、「維持補修」は 33.7％→ 33.4％と横ばいになっている。これは、「維持修理」の比率は相当あるものの、設備投資の力強さが再び顕在化しつつあることを意味する。ただし、業種によって動きはまちまちである。「能力増強」「研究開発」の上昇は、製造業が牽引しており（「能力増強」51.5％、→ 51.5％「研究開発」5.2％→ 9.9％）、「維持補修」は流通・商業（38.9％→ 41.2％）、建設業 (33.3％→ 40.8％) の割合が高いからである。つまりこの動きはまだ全業種に及んでいるわけではない。さらに今期の投資目的を次期計画目的と比較してみると、今期みられた製造業の動きは来期にもつながると予想されている。とくに「研究開発」の 7.2％という水準は、製造業に何らかの大きな動きが生じている可能性も考えられる。

さらに、設備投資を行っていない、あるいは次期に設備投資計画がないとする企業が全体の 6 割強存在している。なぜ計画がないのかの理由をみてみると、「投資しても採算の見込みなし」は前期並に低い水準 (10.4％→ 10.9％) で推移しているが、だからといって設備投資に踏み切っているわけではない。「当面は修理で切り抜ける」(34.7％→ 34.3％) と「自業界の先行き不透明」(16.4％→ 18.1％) と判断して投資計画がないと回答する企業が、両者をあわせると依然として 50％を超えているのである。これらの企業は、設備投資に対する迷い・躊躇感のまっただ中に置かれているとみられる。

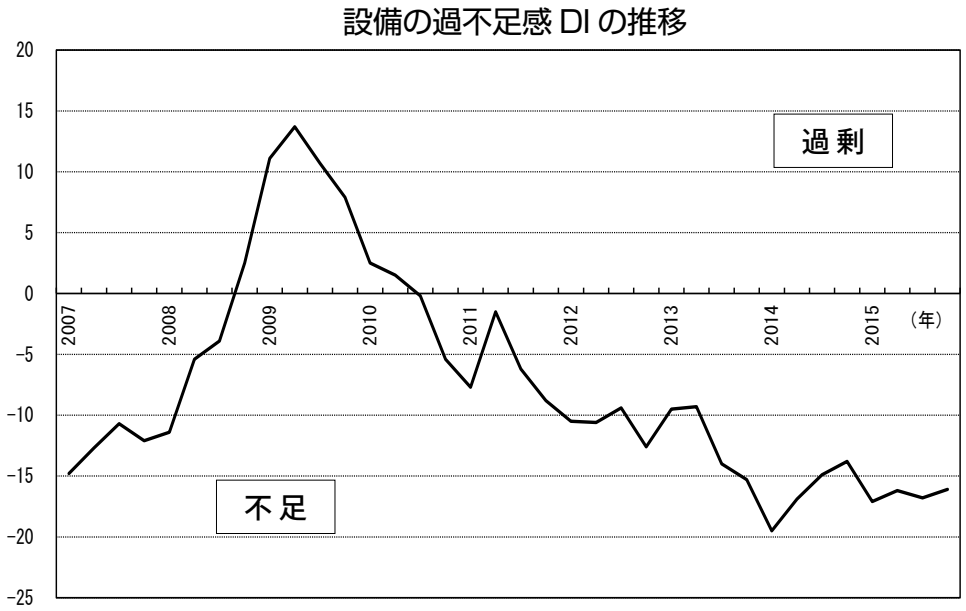
企業規模別 設備投資の実施目的



規模別 実施割合の格差構造が設備投資の中身まで変える

今期の設備投資実施割合 33.9％を業種別・地域別・規模別にみてみよう。まず業種別では、サービス業が 37.0％と最も割合が高いが、最低の建設業でも 31.7％である。そ

れが地域別になると前期同様、近畿の26.1％以外の5地域は32％以上と、近畿だけが相対的に低くなっている。企業規模別では20％台から40％台まで分布するように、実施割合が規模により異なっている。すなわち、20人未満26.5％、20人以上50人未満36.5％、50人以上100人未満49.2％、100人以上40.6％にみられるように、ほぼ企業規模が大きくなるに比例して実施割合が高くなるという顕著な格差傾向が依然として続いている(今期の「100人以上」層は例外的)。分水嶺が20人にあることは今期も変わらないだけでなく、格差は過去2年間をみてもだんだん広がって行く傾向にあり、20人未満の設備投資は難しい状況に置かれているといえる。さらに、企業規模別実施目的の能力増強をみると、100人以上が56.0％と20人未満の42.2％を大幅に超えている。規模別格差の動きが引き続くなかで、実施割合だけでなく投資の中身においても違いが明らかになってきた。



設備不足感はほぼ横ばいで推移

設備の過不足感DI(「過剰」－「不足」割合)は、△17→△16とほぼ横ばいであり、一年間ほぼ横ばいで推移している。これを業種別にみると、4業種とも△10台半ば(建設業△18、サービス業△17、製造業△15、流通・商業△14)である。製造業の不足感は前期△21であったが、今期一部で積極的な設備投資が実施されたのであろうか、不足感がかなり緩和した。

地域経済圏別では、関東が今期6地域中最も緩和している(△9→△8)。一方、設備の不足感の上昇は近畿(△12→△21)と北陸・中部(△19→△20)の2地域でみられる。ただし、近畿は不足感が上昇したわりには設備投資実施割合が6地域中最低(26.1％)になっている。

企業規模別の設備の過不足感DIをみると、この間の傾向的特徴であった規模に比例して不足感が強まるという状況が今期崩れて、100人以上が△10となった。ただし、100人以上を除くと、規模に比例して不足感が強まっていることには変わりがない。

2014年の消費税増税以降の中小企業景気の回復は遅れている。それゆえ中小企業の設備投資はすでに更新期を迎えているものの、動きだしているのは一部に過ぎない。多くの企業は設備投資をしたくても、もたもたした状況、迷い・不透明感からなかなか抜け出せないでいる。この一部にみられる積極的な動きを、中小企業全体に広げていく、しっかり後押しをするような、力強い支援策が求められる。中小企業の景気回復こそが日本国民に実際的な景気回復感をもたらすからである。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

今期は主に総合工事業（官公需中心）が牽引するかたちで主要指標が改善した。引き続き仕入単価が低下したことで、採算水準の改善も進んだ。ただし、人手不足感はさらに深刻さを増している。次期については、業況判断 DI、業況水準 DI ともに落ち込む見通しとなっている。

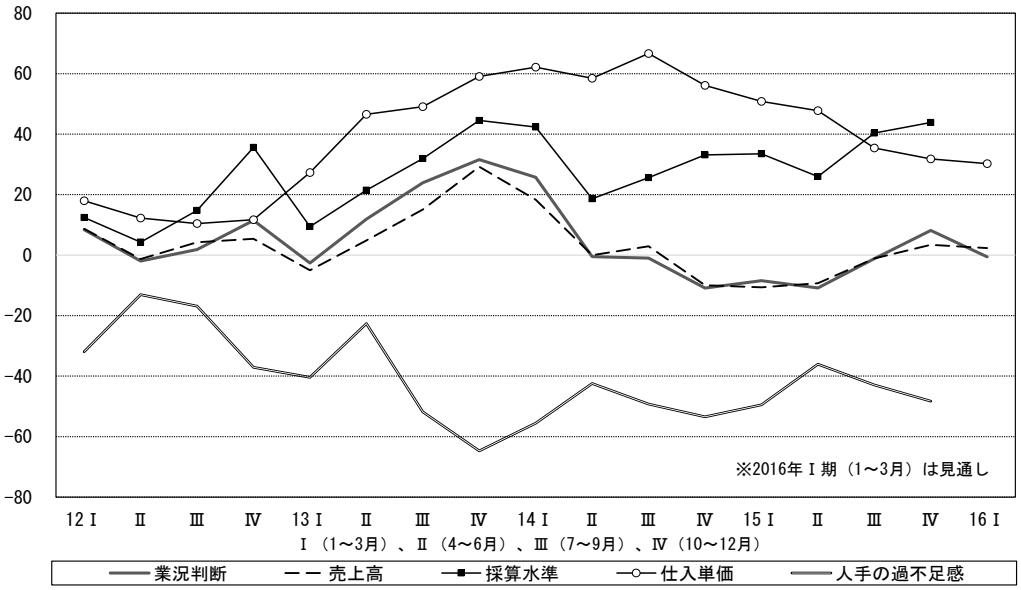
景況は好転するものの、人手不足感はさらに深刻さを増す

今期、建設業は業況判断 DI や売上高 DI、経常利益 DI などの主要指標がそろって改善した。まず、建設業全体の主要指標をみていくと、業況判断 DI は△ 1 → 8、売上高 DI は△ 1 → 3、経常利益 DI は△ 4 → 1 へと、それぞれ水面下を脱してプラスの水準に転じた。業況水準 DI は 15 → 19、採算水準 DI は 40 → 44 へと、どちらもやや上昇した。後述するように今期の景況の改善は、主に総合工事業（官公需中心）が牽引するかたちでもたらされた。総合工事業（民需中心）の景況も安定的に推移したが、それ以上に総合工事業（官公需中心）の景況の持ち直しが影響したものとみられる。また、採算水準の上昇をもたらしている要因として、建設資材等の仕入単価が徐々に落ち着いてきたことがあげられる。2014 年 7 ～ 9 月期の仕入単価 DI は 67 を記録したが、その後は低下を続けて今期は 32 となった。

このように景況は好調であるものの人手不足は深刻さを増しており、人手の過不足感 DI は△ 43 → △ 48 となっている。経営上の問題点として「従業員の不足」、「熟練技術者の確保難」、「下請業者の確保難」を指摘する割合が他の業種よりも高い。「新卒採用募集を二回ほどしたが見つからない。中途採用を含め採用に力を入れていきたい（愛知、外構工事・リフォーム）」や、「求人誌へ募集広告を出しても問い合わせすらない状況が長く続いているので困っている（群馬、管工事）」といった人材採用に関する悩みの声が、今期も多く寄せられている。今後、2017 年 4 月の消費税率引き上げにともなう住宅・マンションなどの駆け込み需要が発生すると、人手不足がさらに深刻化することも予想される。

次期については、業況判断 DI が 8 →△ 1 と再びマイナスの水準に落ち込み、業況水準 DI は 19 → 9 と今期から 10 ポイントほど下がる見通しとなっている。売上高 DI や経常利益 DI は、今期とほぼ同水準で推移することが予想されている。

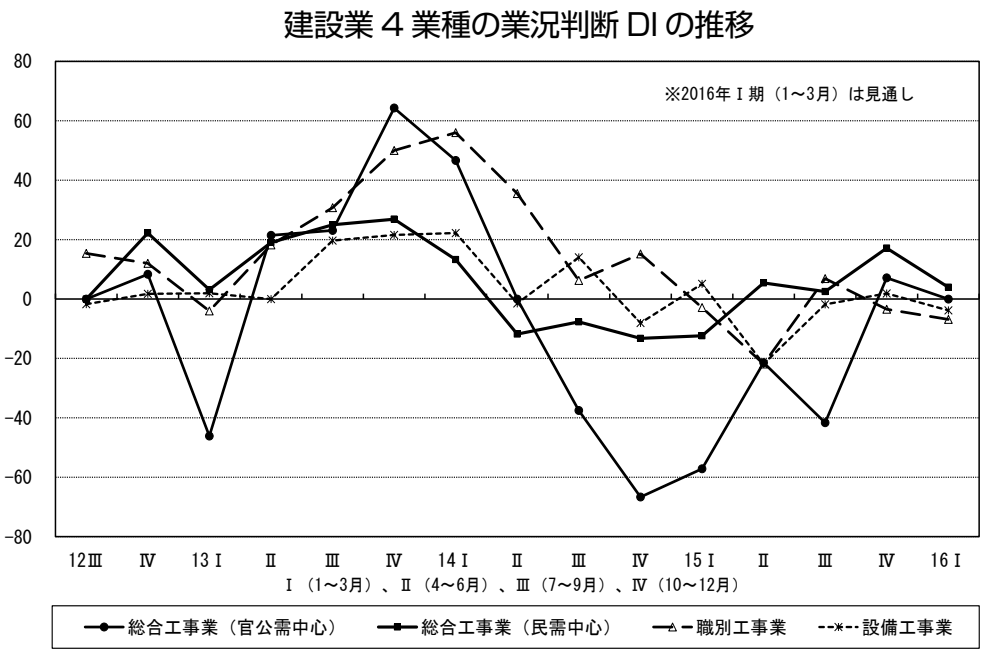
建設業の主要指標
（業況判断 DI、売上高 DI、採算水準 DI、仕入単価 DI、人手の過不足感 DI）



好調な総合工事業と改善・悪化が混在する職別工事業・設備工事業

ここからは、建設 4 業種別にみて

いく。まず、総合工事業（官公需中心）は、業況判断DIと売上高DIがマイナスからプラスの水準に転じた。また、業況水準DIや経常利益DI、採算水準DIも、そろって大幅に改善した。次に、総合工事業（民需中心）も業況判断DIや売上高DI、経常利益DI、採算水準DIが大幅に改善したが、業況水準DIは前期並みの水準で推移した。



このように、総合工事業は官公需・民需ともに好調であったといえよう。それに対して、職別工事業と設備工事業は、悪化した経営指標もみられる。職別工事業は業況水準DIや採算水準DIは改善傾向にあるものの、売上高DIや経常利益DIは前期と同様の水準となった。しかし、業況判断DIについてはプラスからマイナスの水準に転じた。設備工事業は、業況判断DIがわずかに水面下から脱したものの、業況水準DIや売上高DIはほぼ前期並みの水準となった。また、経常利益DIは再びマイナスの水準に落ち込み、採算水準DIはプラスの水準ながら他の建設業3業種とは対照的に大幅に後退した。

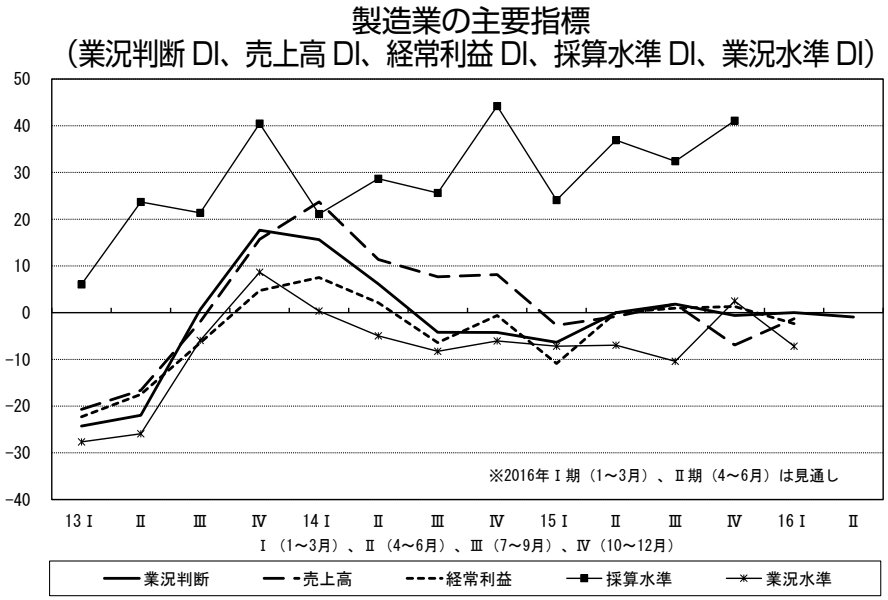
（b）製造業

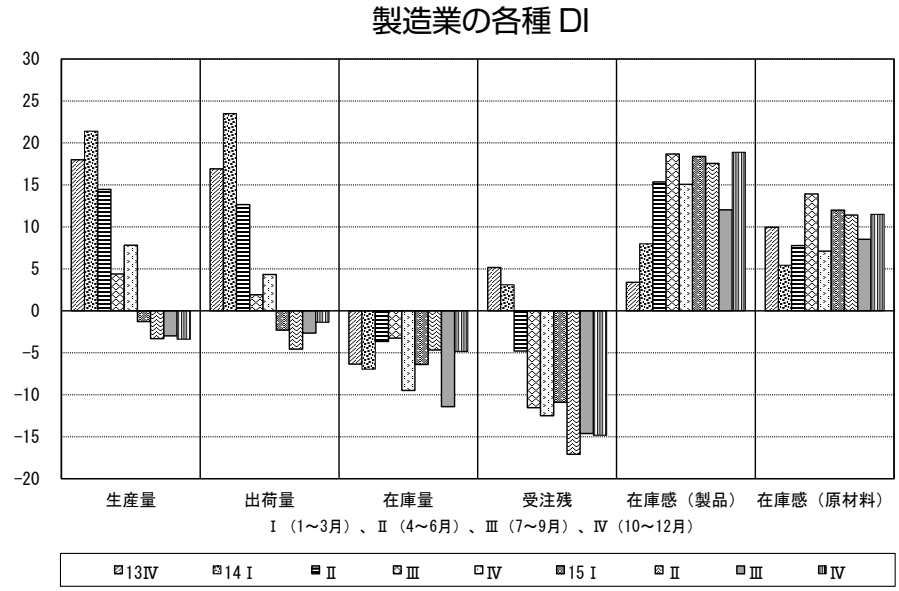
前期比の主要指標で改善が見られる一方、前年同期比の業況判断DIはやや悪化など、回復への力強さに欠ける。また、生産量DIが3期連続水面下であったり、製品在庫の過剰状態が強まっている点も問題になる。2016年は、中国経済の減速やアメリカの金利引き下げ、原油価格低下などの影響が懸念され、次期の見通しも慎重であり、楽観を排していることがうかがわれる。

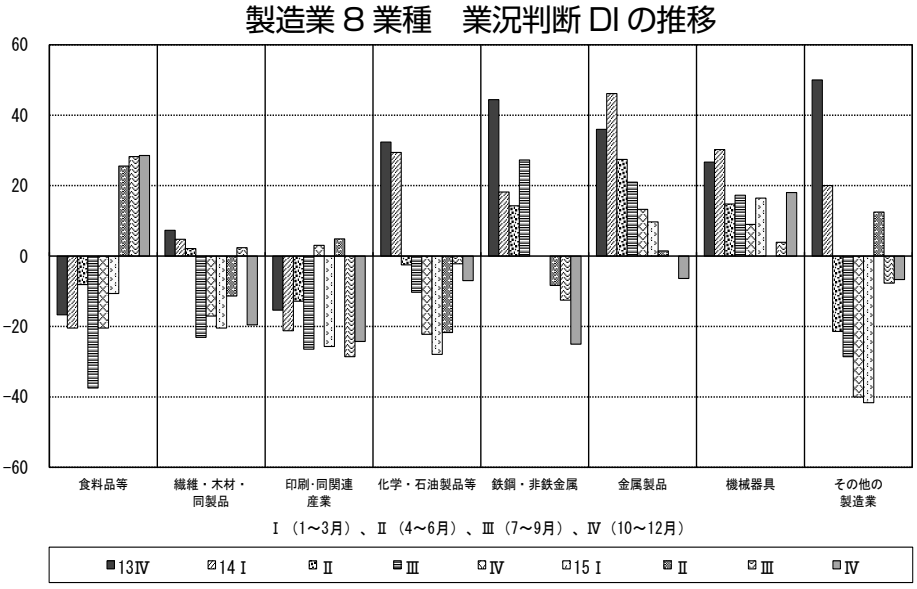
改善の方向見せつつも、力強さに欠ける

製造業における前期比の業況判断DIは△3→0とやや改善したが、前年同期比の業況判断DIは2→△1へとやや悪化した。7～9月期における前年同期比の業況判断DIの次期見通しが3であったから、見通しよりも厳しい結果となった。一方、前期比の売上高DIは前期△5→10と15ポイントもの大きな改善、前年同期比の売上高DIは2→△7と悪化した。前年同期比の売上高DIの7～9月期における次期見通しは6であり、業況判断DI同様、大きく外れて今期は厳しい結果となっている。

前期比の経常利益DIは、△6→10へ大幅改善、前年同期比の経常利益DIは、1→1と変動がない。採算水準DIは4～6月期から37→32→41と5ポイント下げたのち、9ポイント改善した。業況水準DIも4～6月期から△7→△10→2と前期は若干悪化したが今期は改善して水面下を脱した。一







人当たり付加価値 DI は、2014 年 4 ～ 6 月期以降水面下が続いていたが今期は 0 と改善の兆しが見られる。

ただし、依然として水面下の状態が続いている生産量 DI は△ 3 →△ 3 と同水準で推移し、水面下を脱却できていない。

このように、今期の製造業の景況を示す数値は前期同様、横ばい、改善、悪化が混在している。傾向として、前期比は改善傾向がみられ、前年同期比は横ばいないしやや悪化となっているが、業況水準 DI で水面下を脱したように、改善の方向はみられる。しかし、数字の動きが安定しておらず、まだ改善に力強さは見られない。

製品在庫の過剰感強まる、受注残は依然水面下で推移

次に、生産活動についてみてみよう。生産量 DI（「増加」－「減少」割合）は、3 期連続△ 3 で水面下を脱していない。出荷量（「増加」－「減少」割合）は△ 3 →△ 1 とほぼ同水準であった。前期、大きくマイナスとなった在庫量 DI（「増加」－「減少」割合）は△ 11 →△ 5 と 2 期前の水準に戻った。

在庫量 DI がプラスのほうに動いたこともあり、製品在庫の過不足 DI（「過剰」－「不足」割合）は、2014 年 4 ～ 6 月期以降 15 ポイント以上の「過剰」状態が続き、前期は 12 と改善されたが今期は 19 と 2014 年 7 ～ 9 月期以来の高い「過剰」水準となっている。また、受注残 DI（「増加」－「減少」割合）は、△ 15 →△ 15 と横ばい、2014 年 4 ～ 6 月期以降水面下という厳しい状態が続いている。設備の過不足感 DI では、不足感が強い状態は持続しているが、△ 21 →△ 15 へ不足感が少し弱まっている。一方、人手の過不足感 DI は前々期△ 14 から前期△ 24 へと不足感が強まったが、今期も△ 25 と不足状態が続いている。

仕入単価 DI は 32 → 20 と低下した。一方、売上・客単価 DI は、2014 年 4 ～ 6 月期以降 1 年以上続いたプラス水準から前期△ 2 と水面下に潜ったが、今期も△ 1 と同水準のままである。仕入単価 DI の次期見通しは 8 とさらに落ち着くことが見込まれているが、売上・客単価 DI の次期見通しは△ 7 となっており、販売価格の低下傾向が経営に与える影響が懸念される。

楽観論なき次期見通し

改善の方向がみられるとはいえ、力強さが感じられない製造業だが、次期はどう見ているのだろうか。業況判断 DI の次期見通しは 0、次々期は△ 1 と横ばい状態となっている。売上高 DI の次期見通しは△ 7 →△ 1 と改善、経常利益 DI の次期見通しは 1 →△ 2 とやや低下となっている。そして、業況水準 DI の次期見通し DI は 2 →△ 7 と悪化が見込まれている。

2016 年は、中国経済の減速、アメリカの利上げの影響、原油価格の下落など、製造業をめぐる懸念材料が少なくない。2016 年の見通しには慎重であり、楽観論は排している状況を見ることができる。

業種別の動向　機械器具製造業が持ち直しか

製造業 8 業種をみてみると、業況判断 DI は、前期に続き食料品等が好調（28 → 29）、前期改善が見られた繊維・木材・同製品が悪化（2 →△ 11）、前期大きく悪化した印刷・同関連（△ 29 →△ 24）、鉄鋼・非鉄金属（△ 13 →△ 25）は低迷が続いている。金属製品（0 →△ 6）、化学・石油製品等（△ 2 →△ 7）は悪化する一方、機械器具は大きく改善（4 → 18）した。

業況水準 DI では、食料品等が 4 → 14 と再上昇したが、次期は△ 7 と厳しい。繊維・木材・同製品は△ 10 →△ 12 へとほぼ同水準、次期は△ 17 と悪化の見込み、印刷・同関連は△ 57 →△ 30、次期も△ 49 と厳しい状況からなかなか脱却できない。一方、化学・石油製品等は△ 4 → 7 と水面上となり、次期も 0 となっている。前期まで 2 期マイナスが続いた金属製品と機械器具はどちらもプラスとなり（金属製品△ 9 → 5、機械器具△ 4 → 18）、次期見通しも金属製品 8、機械器具 17 と強気である。

業種別では、2014 年以降安定して製造業をリードする業種が表れていない。最近好調だった食料品等が次期は厳しい見通しをしている点が気になる。

（c）流通・商業

流通・商業の業況水準 DI は改善したが、業況判断 DI は横ばい、売上高 DI が悪化した。次期見通しは売上高 DI が改善を見込むものの、その他は悪化を見込んでおり、今後の消費停滞への懸念が伺える。仕入単価 DI、売上・客単価 DI は下降傾向にある。流通・商業 5 業種別に見ると情報通信業は好調である一方、運輸業での不調が目立つ。また人手不足感も強まっている。

主要指標は水面下を脱したが、マイナスに転ずる懸念も

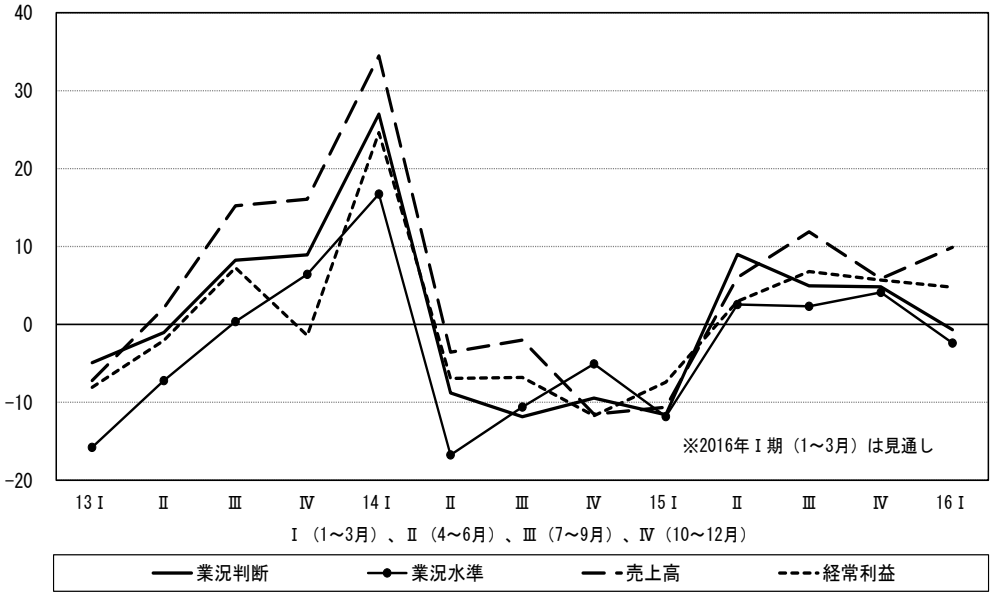
2015 年 10 ～ 12 月期における流通・商業の主要指標は、業況判断 DI は 5 で横ばい、業況水準 DI は 2 → 4 で増加、売上高 DI は 12 → 6、経常利益 DI は 7 → 6 と減少した。12 月は賞与月でもあるにも関わらず、売上高 DI がマイナスとなっている。2014 年 4 月より実施された消費増税により、2014 年度における主要景況指標は、すべて水面下にあったが、2015 年度に入ってからは水面下を脱した。しかし 2016 年度以降の景況については下降基調が予測される。

政府は地域活性化と景気刺激策を兼ねて、ふるさと納税の拡大、プレミアム商品券の発行といった地域におけるカンフル剤的な消費拡大策を行った。こうした刺激策は一定の効果があったものの、12 月末までの消費に限るものであり、1 月以降の反動が予測できる。実際、次期見通しについては、売上高 DI が 6 → 10 とプラスを示すものの、業況判断 DI は 5 →△ 1、業況水準 DI が 4 →△ 2、経常利益 DI が 6 → 5 とマイナス基調となっている。通常、次期見通しは期待含みでプラスと判断されるケースが多い。業況判断 DI、業況水準 DI、経常利益 DI でマイナスとなるのは、株安、中国経済の失速、物価高、駆け込み需要減などにより、今後の消費の停滞が懸念されるからであろう。また、株価不安定を背景として、高額所得者の財布の紐は固くなりつつあり、これらが好循環に発展する可能性は少ない。また、現在の中国情勢を鑑みると中国人観光客による爆買いも期待できない。

こうした懸念は、「地方創生と国は言いますが（消費税が）今の 8％になってからの先行き不透明感がただよいます（和歌山、ユニフォーム製造・販売）」、「自動車販売に於いて国内登録が 500 万台確保出来るか否か、国内は低迷か現状維持であり景気は良いとは考えられません（福岡、自動車関連損保代理店）」との声に反映されている。

他方、今期における仕入単価 DI は 24 → 12、売上・客単価 DI は 11 → 9 と下降傾向となっている。時期見通しについては、仕入単価 DI が 15 と増加、売上・客単価 DI が 5 とマイナスが見込まれている。“アベノミクス”効果による円安基調で輸入品を中心した物価上昇が近年続いていたが、今期は中国経済の失速、株価不安定を背景として、円安基調がストップしてい

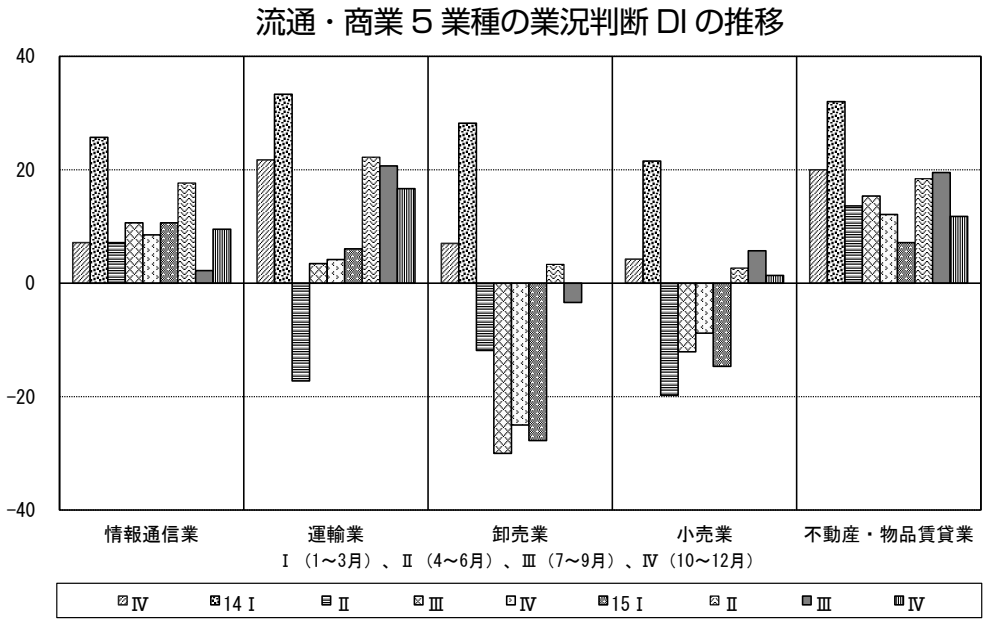
流通・商業の主要指標
（業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI）



る。また、不安定な中東情勢により原油安が続いており、かかる影響が仕入単価 DI の減少に結びついていると考えられる。

情報通信業がプラス基調にあるものの、人手不足が懸念、人材育成が重要

流通・商業５業種別にみた今期の業況判断 DI は、情報通信業と卸売業が改善したものの、運輸業、小売業、不動産・物品賃貸業で悪化した。また、業況水準 DI は、情報通信業、運輸業、卸売業で改善、小売業、不動産・物品賃貸業で悪化した。さらに、売上高 DI は、情報通信業のみが改善、運輸業、卸売業、小売業、不動産・物品賃貸業で悪化となっている。他方、経常利益 DI は、情報通信業、小売業で改善、運輸業、卸売業、不動産・物品賃貸業で悪化した。



また仕入単価 DI は、情報通信業のみが上昇で、運輸業、卸売業、小売業、不動産・物品賃貸業で下降となっている。売上・客単価 DI は運輸業、不動産・物品賃貸業が上昇で、情報通信業、卸売業、小売業で下降した。

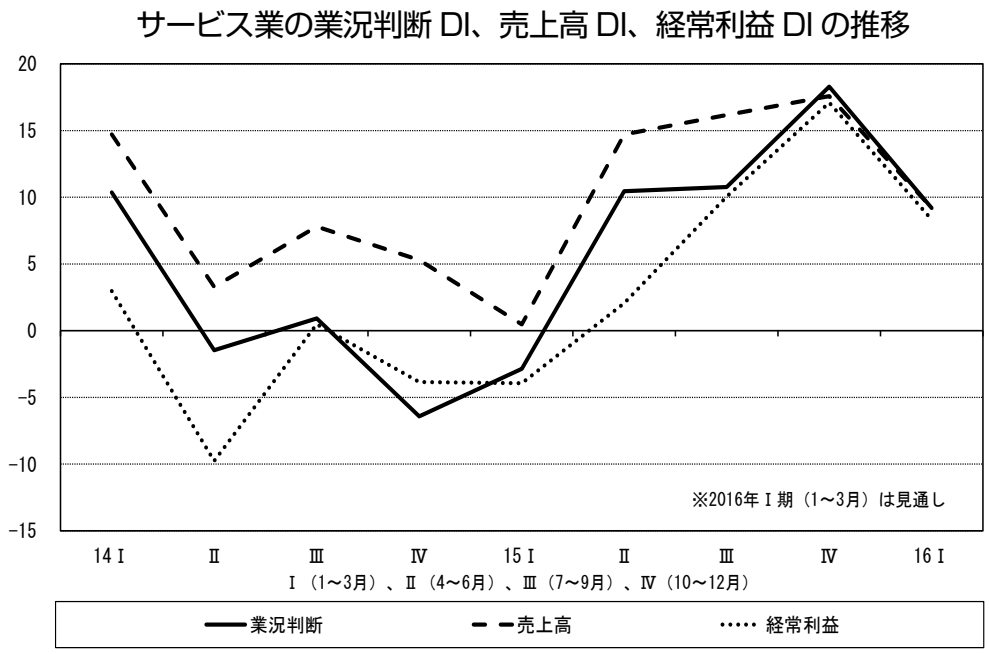
流通・商業は労働集約的産業であることもあり、今後、多くの業種で人手不足が懸念されている。人手の過不足感は△ 26 →△ 33 と不足感が強まっている。そうしたなか、「人材の確保がなかなかできず、地元の大学を廻り紹介してもらうなど、採用活動はまだまだ続く（富山、理美容室経営に必要な商材・器材の販売）」、「2016 年以降の人手不足を見込み、中途採用に頼る方針を改め、新卒採用を決め内定を出した（静岡、コンピュータソフトウエア設計・開発）」との声に示されるように新卒人材を育てようとする動きがある。

（d）サービス業

サービス業の主要指標の数値は改善されている。サービス業 3 業種別に見ると、対個人サービス業と対事業所サービス業の明暗が分かれた。主要指標の次期見通しはそろって減少しており、景況の回復が続く傾向はみられない。また依然として人材確保が経営上の課題となっている。採用と教育が今後の業績改善のカギとなる。

対個人サービス業の主要指標が大きく改善

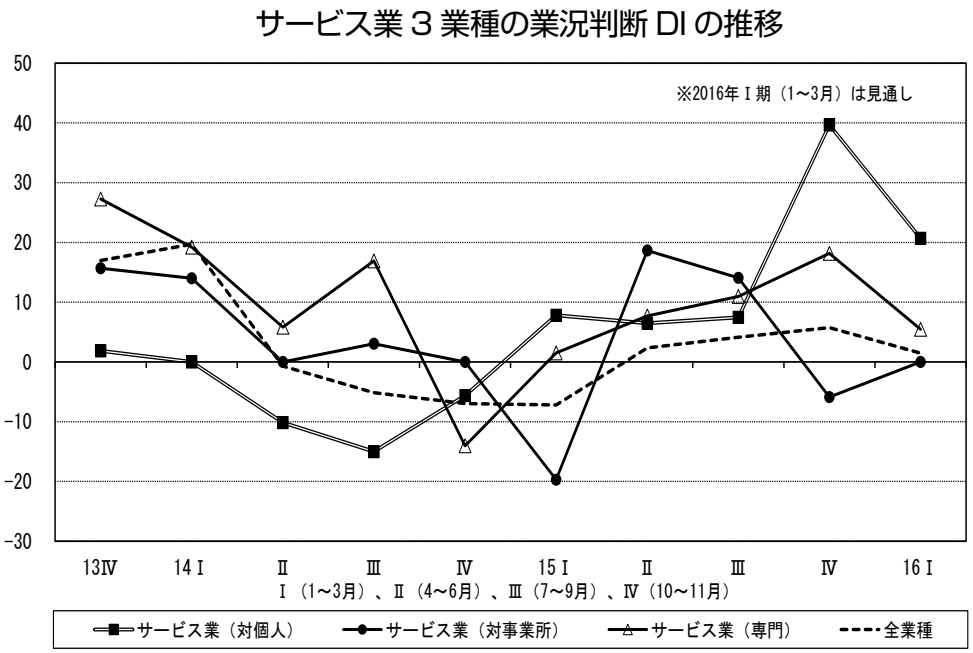
サービス業の業況判断 DI は 2015 年 10 ～ 12 月期において 11 → 18 と 7 ポイント、業況水準 DI は 9 → 17 に 8 ポイント改善している。サービス業の業況判断、業況水準は他業種より数値が突出して高い。



業況判断 DI の次期見通しでは、18→9となっており、数値自体は低下しているが、依然他業種よりも高い。業況判断 DI の次々期見通しが 9→9であり、横ばいとなっている。業況水準 DI の次期見通しでは 17→3と大きく減少している。

今期のサービス業における主要指標は大きく増加しており、サービス業は消費税増税後の減退期から回復しつつあるといえる。しかし、次期見通しに関してはいずれも悪化を見込んでおり、回復が持続するかどうかは不透明である。今期の売上高 DI は 18 となっており、前期の 16 よりも若干増加している。しかし、次期見通しは 9 となっており、落ち着きを見込む。経常利益 DI は 17 で、前期の 10 から増加している。次期見通しは 8 と減少しているが、他の業種の次期見通しと比較しても決しても低くはない。今期の売上高 DI と経常利益 DI ともに増加しているが、サービス業の 3 業種の動きを以下で推測していく。

サービス業を 3 業種に分けてみていくと、各指標で格差が存在している。業況判断 DI では専門サービス業が 11→18、対個人サービス業は 8→40、対事業所サービス業は 14→△6 となっており、対事業所サービス業のみが大きく悪化している。業況水準 DI では専門サービス業が 12→16、対個人サービス業は 6→36、対事業所サービス業は 9→△6 となっており、対個人サービス業が突出して増加している。売上高 DI では、専門サービス業が 16→24、対個人サービス業が 16→33、対事業所サービス業が 17→△6 となっており、三つの指標において、対個人サービス業の値が他の 2 種よりも良い結果となっている。対個人サービス業は大きく数値が増加している背



景には、仕入単価 DI が前期の 53 → 34 と減少していることが影響している可能性がある。一方、対事業所サービスの悪化の背景には、売上・客単価 DI の 9 → 4 に減少に加え、人手の過不足 DI の△ 56 →△ 60 とますます悪化していることも注目される。また、製造業の景況が良くなく、「大口顧客の倒産、取引先の減少 (奈良、法務サービス)」といった声もあるように、取引先の経営状態が悪化することで、対事業所サービスの主要指標が減少傾向にある可能性がある。

次期見通しについては、専門サービス業が各指標で改善を見込んでいる。対個人サービス業に関しては、売上高 DI 以外の次期見通しは大きく改善を見込む。また、対事業所サービス業は各 DI が大きく減少している。主要指標での次期見通しは 3 業種ともに悪化しており、今後の動向に注視する必要がある。

このようにサービス業では、対個人サービス業と対事業所サービス業の格差が顕著に表れており、その共通の課題としては、人材確保難が挙げられる。しかし、対事業所サービス業は主要指標の数値が思わしくなく、今後の動向が気になる。

人材確保難が顕著に

次に今期のサービス業の「経営上の問題点」をみると、「従業員の不足」が 46％とかなりの高い数値となっている。大企業を中心に若い人材の雇用を増加させていることが人材不足に拍車をかけている。また、「新規参入者の増加」の割合が今期 19％と増加しており、競争の激しさが増している。

上記のような経営を取り巻く諸問題を受けて、経営上の力点の上位は「新規受注 (顧客) の確保」が 50％、「人材確保」が 49％、「社員教育」が 46％、「付加価値の増大」が 40％となっている。「人材確保」は、需要に対応していくための従業員を確保できていない可能性があり、従業員確保は急務となっている。また、サービス業は同時に新規の取引先を開拓する必要もあり、人材が不足しているなかで困難な舵取りを強いられている。たとえば「人がなかなか採用出来ず、機会損失が多い。採用戦略を考えなければいけない (愛知、リラクゼ―ションサロン経営)」、「人材確保に向けて動いているが、確保できていない (京都、エレベーター保守点検)」といった声がある。

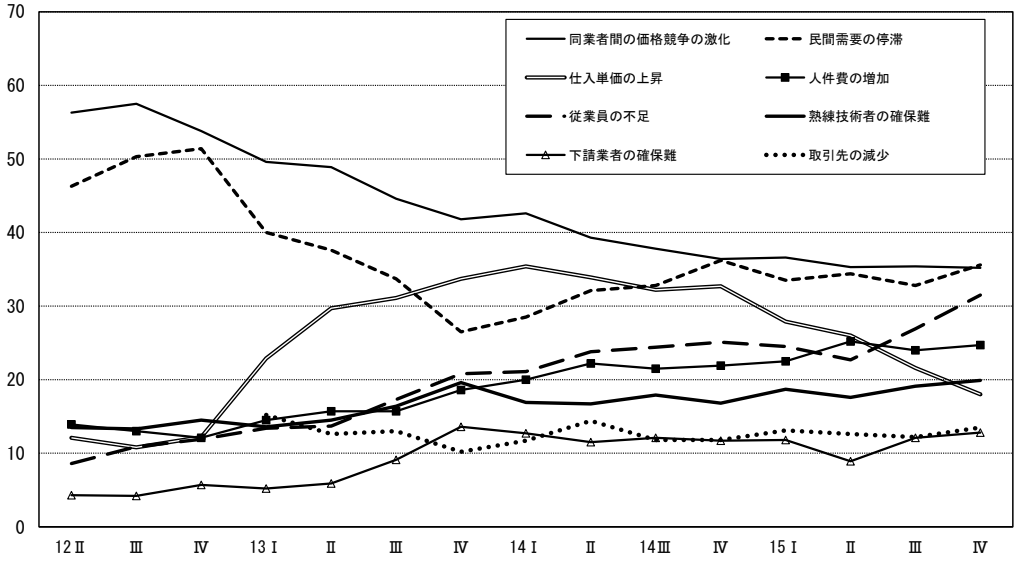
〔Ⅵ〕経営上の問題点

「民間需要の停滞」が 36％と最も多く中小企業は消費増税不況から脱せずにいる。「仕入単価の増加」は 22％→ 18％と減少、「従業員の不足」は増加が続いて今期は 32％となった。「従業員の不足」は業種別ではサービス業、地域経済圏別では北陸・中部と中国・四国、企業規模別では 100 人以上で指摘が多い。採用と教育に注力する同友会型経営の本領発揮が求められる。

「民間需要の停滞」が最多、「従業員の不足」の増加つづく

DOR の 2016 年 10 ～ 12 月期の主要指標はほぼ横ばいであり、次期以降は景況の腰折れが見込まれている。背景には、「消費の実額は年率換算で 307.7 兆円と消費増税前（2013 年実績）の 313.2 兆円を大きく下回っている（日本経済新聞 12 月 9 日付）」と報じられるように、根強い消費不振がある。DOR の経営上の問題点においても「民間需要の停滞」が 36％と最も多く、「同業者相互の価格競争の激化」（35％）や「従業員の不足」（32％）を上回っている。つまり、中小企業にとって直面する経営問題はいまなお需要の停滞であり、一部の地域や産業において多少の差は見られるものの、全体として「好景気」や「回復」と表現できる状況にはない。むしろ中小企業は消費増税不況から脱せずにい

経営上の問題点（主要８項目）の推移



るというのが実相である。

こうした不況絡みのなか懸命の経営努力により、DOR の採算水準 DI が 36 → 45 と調査開始以来最高の数値となった。これを継続し、実らせるために、経営上の問題点をどのように乗り越える必要があるだろうか。原油安と輸入原材料価格の下落で、経営上の問題点の「仕入単価の増加」は 22％→ 18％と今期も減少した。2014 年 1 ～ 3 月期には 35％あったのと比べれば半分水準まで減ったことになる。仕入コストが下降し､採算改善が進んでいることがうかがえる。一方で「従業員の不足」が深刻さの度合いを増している。2012 年 4 ～ 6 月期に 9％だったが、これ以降に増え始めて今期は 32％に至る。実に 3 倍を超える増加である。「熟練技術者の確保難」も 2012 年 4 ～ 6 月期は 14％だったのが今期は 20％となっている。新卒、中途を問わず全般的な人材確保難に直面しており、この解決が大きな課題である。

「従業員の不足」、サービス業、100 人以上で指摘多い

「従業員の不足」について業種別に見ると、建設業で 38％、製造業で 22％、流通･商業で 30％、サービス業で 46％となっており、サービス業で特に多い。サービス業は 2015 年 7 ～ 9 月期の 36％から一気に 10 ポイント増えており、人材確保難が深刻化している。サービス業から寄せられる記述では、「人材不足を仕事の流れを見直し、今のスタッフで無理のないやり方にかえている。今後社員の意見を聞き入れての人材投入及び配置換えを考案、ムダをなく負担が偏らないよう留意したい（愛知、介護用品レンタル･販売)」や「社員数不足のままで入庫調整を行わず、台数、売上の確保を図っている（大阪、自動車の販売・整備)」など、営業戦略や社内体制の見直しが進められている。

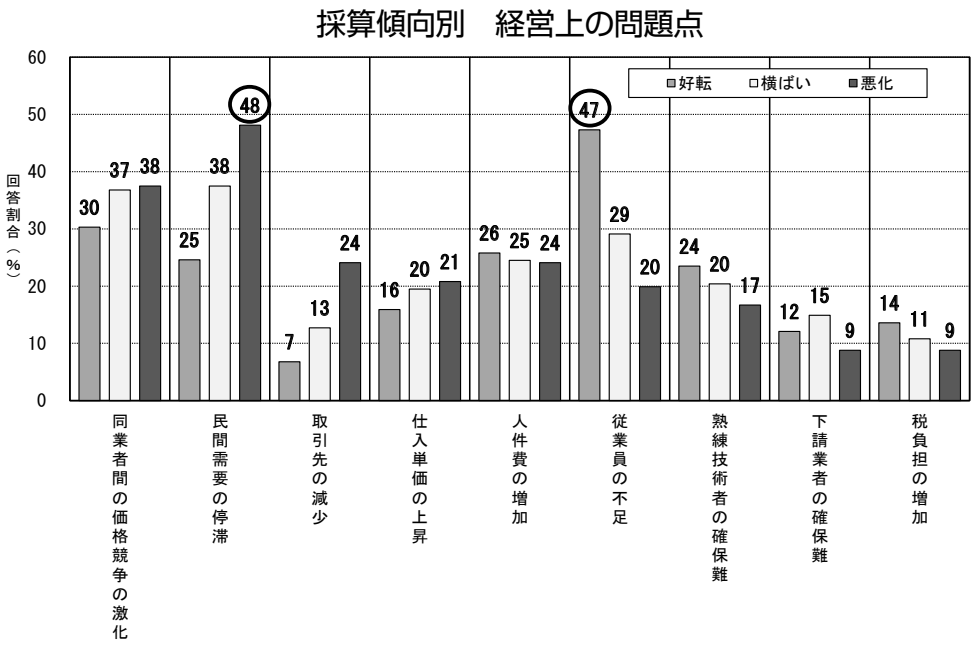
地域経済圏別に見ると、北海道･東北で 28％、関東で 26％、北陸･中部で 35％、近畿で 31％、中国･四国で 35％、九州・沖縄で 32％である。首都圏を擁する関東はこの間を通して他の地域よりも指摘割合が少ない。北陸・中部や中国・四国とは 10 ポイントほどの差があり、人材不足感は首都圏よりも地方圏でより大きい。

企業規模別に見ると、20 人未満が 29％、20 人以上 50 人未満が 35％、50 人以上 100 人未満が 29％、100 人以上が 41％である。100 人以上は他の規模よりも指摘割合が多く、7 ～ 9 月期の 35％から 6 ポイント増えており､切実さを増している｡100 人以上では｢人件費の増加｣も指摘割合が多く(38％)、人材確保策と合わせて人件費管理が課題となっている。

学校でのキャリア教育・共同求人・社員教育活動を一貫で捉えた取り組みが重要

経営上の問題点の特徴を探るために、採算（前年同期比）の回答別（好転・横ばい・悪化）に回答

を比較してみると、「好転」している企業では「従業員の不足」の指摘割合が「悪化」している企業よりも多く、「悪化」している企業では「同業者相互の価格競争の激化」、「民間需要の停滞」、「取引先の減少」が「好転」している企業よりも多い。



記述回答では、業績が良いと見られる企業のなかで、「北陸新幹線開業で、予想以上に客数が伸びた。非常に嬉しいことではあるが、従業員の休みの確保が難しくなった（富山、温泉旅館）」といったものや、「足元の業況は良いが先行きに不安がある…忙しいにも関わらず社員の退職が続いており、残業が増え皆は疲れている。新卒採用も計画人数に届かず、学生に魅力を発信する必要がある（愛知、製造業）」などがある。このように業績を維持するうえで採用・教育・労働環境整備が決定的に重要になっており、この課題を認識した取り組みが広がっている。例えば、「介護資格を持った社員の退職が続き営業が停滞し、不信の原因となる。今後は、付け焼刃のような中途採用から、中長期的な求人、共育の仕組みを確立しなければ、会社の安定存続、成長は見込めないという思いが強い。また新卒求人の活動として、大卒側担当者と人間的な付き合いを通して、会社及び私を知ってもらうことと共に大卒の現状を把握しなければならない（鹿児島、福祉用具レンタル販売）」とあるように、同友会が提起している、学校でのキャリア教育・共同求人・社員教育活動を一貫で捉えた取り組みがますます重要になっている。

〔Ⅶ〕経営上の力点

消費税増税に起因する内需減退傾向のなかで会員企業は経営努力の積み重ねで今期の業況判断指数は改善したが、テロ・中国の動向・アメリカのゼロ金利離脱による途上国の先行き不安など新年の景況は分岐点を迎えている。新たな経営環境の悪化要因を踏まえて、引き続き企業ドメインの確立と固有技術の先鋭化および人材確保と社員教育が焦点となっている。

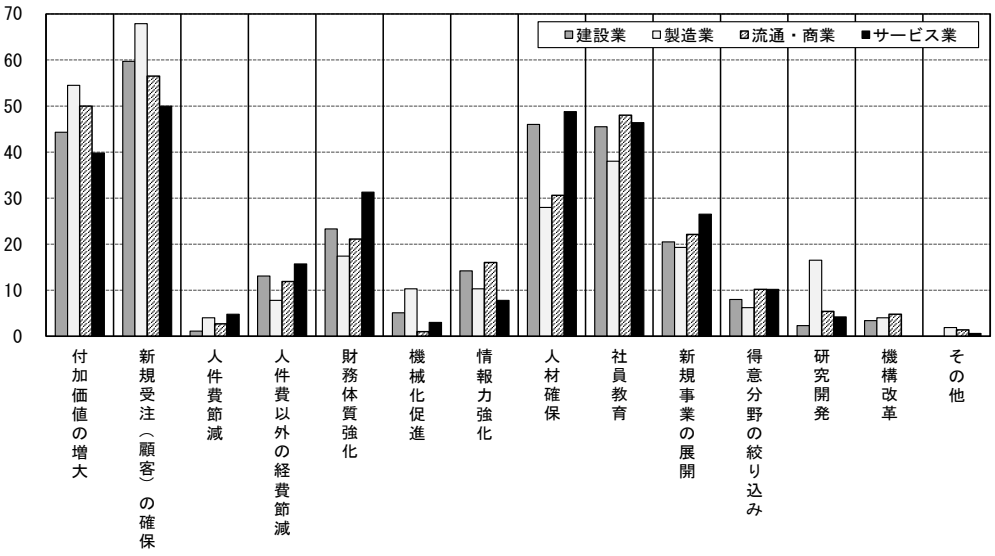
企業ドメイン強化の土台は人材確保と熟練社員確保・育成

今期の DOR の業況判断 DI は 3 期連続でプラスを示したが（2 → 4 → 6)、売上高 DI は 7 から 3 へと低下しており、内需動向は低迷の域を脱せず、次期見通しはすべての指標で悪化を示した。2015 年は低迷する内需傾向の中で同友会企業の経営努力の成果が表れた 1 年であったが、2016 年は EU や中国経済の動向およびアメリカのゼロ金利政策離脱による国際経済状況の先行き不透明性に対応した経営戦略が求められる。

今期の経営上の力点の全体的なトレンドでは「新規受注（顧客）の確保」（指摘割合は 59 → 59％)、「付加価値の増大」（49 → 49％)、「社員教育」（40 → 44％)、「人材確保」（33 → 36％）の上位 4 項目に変わりはないが、社員教育と人材確保は指摘割合が目立って高まった。とくに今年の新卒採用方式の混乱を受けて新規学卒者の採用問題で中小企業は人材の量的確保面で異常事態に遭遇し、質的面では世代交代に伴う社員能力向上のための社員教育への注力が新年の課題として示されている。「とにかく人材確保 !! まったく応募がない（千葉、フードサービス)」、「人材確保がかなり厳しい状況である。素人から育成する必要があるかも（大阪、運輸業)」という悲痛な訴えが出ており、個別企業の経営努力や共同求人対応の域を超えた拡がりで業界ぐるみ・自治体連携ならびに国の労働政策との連携など、新たな観点からの対応が求められている。

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」がサービス業とともに際立って高く、次いで「社員教育」の比重が高くなっており、企業経営の土台となる人材面での存立問題が引き続き顕著である。製造業で内需低迷と円安下でも続く生産の海外移転の結果、「新規受注の確保」（61％→ 68％）への注力が高まっており、その際に価格競争から脱却し、非コモディティ化のための「付加価値の増大」が合わせて追求されている。先進国の国内に残る製造機能とは何か、に対応した力点の置き所を各社の企業ドメインに基づいて明確化する方向が示されている。なお「財務体質強化」の指摘割合は 4 業種の中では最低である

業種別　経営上の力点

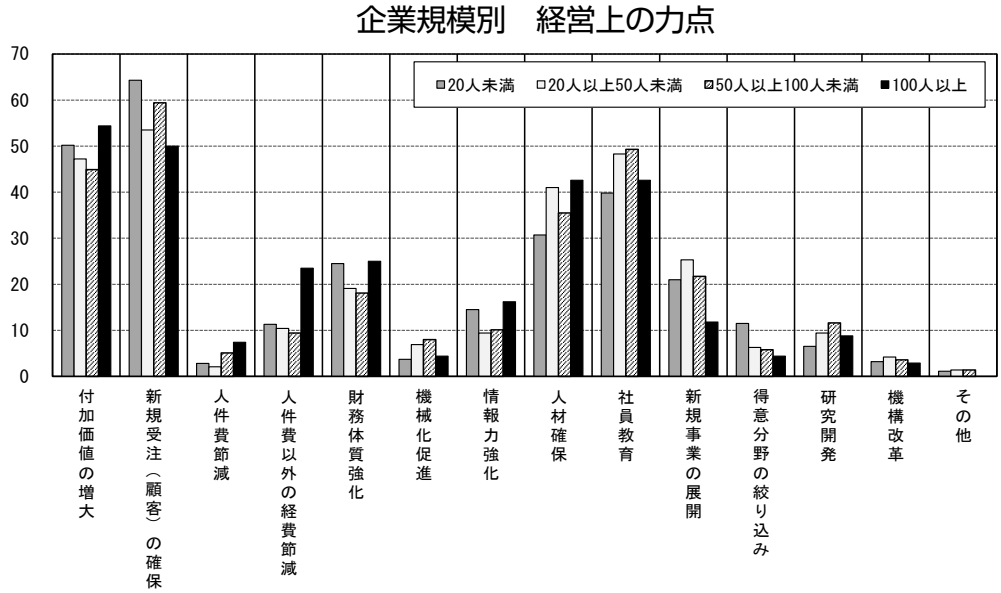


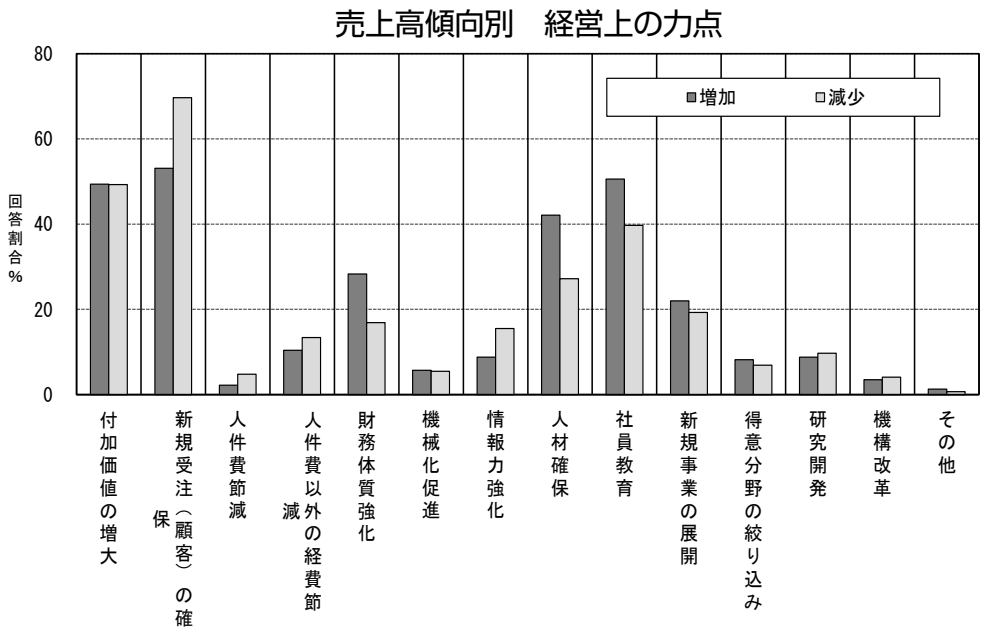
が、とくに国際経済の影響を受けやすい業種のため「2016 年以降は中国の失速などにより世界的に不景気になることが予想されるので早めの資金準備をした（広島、製氷及び冷蔵庫倉庫業）」という記述に見られるように「まさか!」の事態への財務面での目配りと対応が求められる。

流通商業では競争環境の激化の下での消費者ニーズの探究のための「情報力強化」とその成果を販売結果につなげるための「社員教育」の指摘割合が相対的に高かった。業況判断 DI が前期に続いて引き続き改善されたサービス業では新規参入増加による雇用の奪い合い現象もあり「社員教育」と「人材確保」に力を入れる企業が多くみられるとともに、「財務体質強化」への注力が 4 業種の中で最高であることを反映して「人件費以外の経費節減」「人件費削減」の比重が相対的に高くなっている。

地域間・規模間での質的・量的な景況格差の拡がり

地域経済圏別にみると、北海道・東北では 1 年間の経緯を見ると「付加価値の増大」が 8 ポイント増大（42％→ 48％）、「人材確保」が 5 ポイント増大しており（34％→ 40％）、非価格競争力の強化と雇用問題が課題となっている。なお各種経費節減によるコストダウンの追求の比重は低下している。業況判断 DI がプラスに転化した関東では（△ 4 → 2）、「新規受注確保」（53％→ 61％）と「付加価値の増大」（43％→ 54％）が大幅に増えており、景況回復の主戦場となっていた関東の特徴が見られる。他方で「人材確保」「社員教育」の指摘割合がそれぞれ低下している。これまでに引き続き「財務体質強化」「研究開発」に力点を置く企業が多い。しかし 2016 年に入るとこれまで以上に首都圏内での地域間・業種間・規模間格差が鋭く現れることが懸念される。業況判断 DI が 13 と前期に続いて最も高かった北陸・中部は「社員教育」（42％→ 46％）、「人材確保」（31％→ 39％）および「研究開発」（7％→ 10％）の指摘割合の拡大が注目される。ただし北陸・中部とそれ以外の圏域とでは首都圏同様の特色・格差が見られる。景況の乱高下が見られた近畿（△ 13 → 4 →△ 3 → 4）では新年の力点の置き所は「社員教育」（30％→ 42％）が大幅に高まっているのが特徴である。基本的傾向として社員教育強化による顧客開拓・売り上げ確保が追求されようとしている。他方で人件費削減（4％→ 1％）、各種経費削減（14％→ 5％）は大幅に減っており、同友会型企業づくりへの力点が置かれている。前期に続いて好調に推移した中国・四国（業況判断 DI は 10 → 12）では「社員教育」（全体平均 44％に対して 51％）の力点が引き続き高水準であり、情報力強化と財務体質強化が追求され、強靭な経営体質づくりが目指されている。業況判断が水面下から浮上した九州･沖縄（△ 1 → 4）では「新規事業の展開」（19％→ 26％）が大幅に増えており、その経験から「人材確保」（31％→ 35％）への注力が強まっている。地域別特徴は基本的に“アベノミクス効果”の影響度の強弱によって規定されている面が強く、今後とも同友会運動の柱と





して国や自治体に対する政策要求を強めていくことが必要である。

業況判断 DI では 2014 年 4 ～ 6 月期以降、規模間格差の拡大が顕著に示されてきたが、今期は 7 期ぶりにすべての規模で業況判断はプラスを示した。ただし売上高 DI では 20 人未満では依然としてマイナス指標であり、規模格差は残っている。その結果、20 人未満では力点は「新規受注確保」と「付加価値の増大」に置かれており、経費節減の比重は低くなっている。「人材確保」は規模が大きくなるほど顕著になっており、逆に「得意分野の絞り込み」は規模が小さいほど指摘割合が高いことが注目される。また「社員教育」は中規模（20 人以上 100 人未満）で力点が特に強く置かれている。

次に売上高傾向別（増加企業・減少企業）に次期の経営上の力点を比較すると、売上高減少企業では消費不況が続く中で「新規受注の確保」に大きな力点が置かれているとともに、そのための「情報力強化」が重要視される一方、人件費を含めてコストダウンが強く進められようとしている。他方で「社員教育」や「人材確保」まで手が回らない状況が見られるのは要注意現象である。これに対して売上高増加企業では「社員教育」と「人材育成」の比重が非常に高いのと「財務体質強化」が重要な課題となっている。冒頭で記したように 2016 年は「まさか !」の局面の頻発が予測される 1 年となることに備えて、当面の課題に対する戦術的対応の土台に全天候型の戦略的対応を据えた企業経営が必要といえる。

会員企業の声（「経営上の努力」記述回答より）

・就業規則の変更。昭和50年以来大きな変更をしていなかったが、法対応、労使トラブルの予防、１カ月単位労働時間制等を取り入れた規則に変更した。（北海道、電気工事業）
・無駄な間接経費を削減し、必要な時、必要な金額を投資できるようにしている。今後は地元以外の得意先への営業活動をしていく予定。（群馬、輸送機器部品の精密研削加工）
・「自社独自の機械装置で作業能率の向上で工期短縮、提案型の営業で仕事の確保。同業他社の持ってない機械を持つ事で市場の拡大を図る。（埼玉、建設業）
・開発した新商品を武器に新規顧客開拓に力を入れてきたことが徐々に実を結びつつある。今後も引続き努力を続ける。（東京、経営コンサルタント業）
・①入社3年目までの若者6人と個人面談（フォローアップ）、②メンタルヘルスケアの取組みについて学習会実施。（長野、金属部品切削加工）
・情報収集を徹底してさまざまな人脈を利用したことが結果的に業績好転になった。今後はそれに加えて得意分野を絞り込めていけたら。（石川、印刷、デザイン制作、WEB制作）
・社員の平均年齢が上がり、若手社員を採用して育成していくことが急務。社外研修、社内研修を強化して人材の育成と人材募集が現在の課題。（静岡、器械・工具、伝導用品、管材、ボルト等の販売）
・管理職全員の情報共有体制を強化し、迅速化と確実性を高めた。マイナンバーなど労務関連の処理について情報及び処理におけるコンプライアンスの強化をする。またメンタルヘルス管理を重視しストレスチェックの定期実施をし、産業医と連携して対応する体制を整えた。（愛知、貸切バス事業、及び自家用自動車運行管理請負業）
・フルタイムパート社員の正社員化と採用難に伴う派遣社員採用。賞与水準見直しによる処遇改善で社員･パートの定着率向上を目指すと同時に社内規定の見直しと従業員への説明を含め、労使協力の必要性を理解してもらえるよう、努力したい。（三重、発泡スチロール成型加工）
・12月に売上はピークになるが、忙しさゆえの余裕なさによる不手際も発生している。社員教育に力を入れ、そのような状況でも社員の健康を考慮し、能率良く仕事ができるよう、社員の意識と能力の向上を図りたい。（大阪、電気計測システム製造業）
・市場調査分析により受注の質の向上をめざした。経営指針の短年度計画の修正により受注量の確保が達成できたので、質の向上をめざした。来期(2016.4月)以降の安定的良質受注のため、提案設計の質の向上が全社的取組課題。（岡山、建設業）
・イベント開催による付加価値を上げる。アフターサービスによる他社との差別化。男性社員が看護休暇を取得できるようにした。今後は、労働環境の改善→社員施設のリフォーム、社員満足度を上げるための福利厚生、集客のための施設てこ入れに取り組みたい。（徳島、葬祭業、仏壇仏具販売等）

同友会景況調査報告（DOR）No.114

2016 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 ㈹ファクシミリ 03(5215)0878
URLhttp：//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。