第 123 号

同友会景況調査報告(DOR)

(2017年10～12月期)

2017年景況好転、18年上期は潮目変わり時の兆候あり

〔概要〕

業況判断 DI（「好転」－「悪化」割合）は 10 → 13、売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は 10 → 13、経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は 6 → 11、足元の景況を示す業況水準 DI（「良い」－「悪い」割合）は 9 → 18 とすべて 2 桁に乗せて好転した。

今期の業況判断の指摘割合は、「好転」(28.8% → 31.9% → 32.8%) が明確になった。特に、「悪化」の下落が著しい（23.8% → 21.5% → 19.3%)。「悪化」は 1990 年以来となる低い数値になる。

ただし、北朝鮮問題など海外要因や人材不足問題から不透明感は拭いきれない。次期（2018 年 1 ～ 3 月期）以降は、業況判断 DI が 13 → 8、売上高 DI が 13 → 10、経常利益 DI が 11 → 8、業況水準 DI が 18 → 9 とすべて悪化予想となり、予断を許さない。

今の景気回復は「いざなぎ景気」を超え 60 ヶ月に達したという。しかし、5 年経っても個人消費は実質でみて 3%の増加、1 人あたりの名目賃金は 1.6%増えただけである。成長の実感がない。景気拡大といいながら、日銀は大規模な金融緩和策の維持を決め、「景気がいいからそろそろ金利を上げるとの考えはない」（日本経済新聞、2017 年 12 月 22 日）と強調。本当に景気は拡大しているのか。経営者は冷静な判断が期待される。

会員からは「当社も業界全体も大きな変革期に入って来て、製造、販売など全ての部門の構造改革が必要になってきました。変化の激しい今だからこそ、10 年先を見据えた経営計画が必要と痛感し、これから取り組んでまいります（奈良、製造業)」との声も。経営者は 10 年ビジョンを初め、今こそ大きなビジョンを構想する時期と言える。

〔調査要領〕

（1）調　査　時	2017 年 12 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	2,367 社より 947 社の回答をえた（回答率 40%） （建設 158 社、製造業 306 社、流通・商業 286 社、サービス業 188 社）
（5）平均従業員数	①役員を含む正規従業員 41.04 人 ②臨時・パート・アルバイトの数 29.58 人

【DOR の眼】

国、各地域を問わず中小企業政策に対する影響力が増大する中小企業家同友会

日本大学工学部　和田 耕治

ここ 20 年の中小企業政策の変化を考えると中小企業家同友会の存在自体の重要性は、ますます増大している。1999 年に中小企業基本法の抜本的な改正があり、政策理念は、「大企業との不利是正」から「独立した中小企業の多様で活力ある発展」に変化した。そして、改正に伴い中小企業政策実施の方法も大きく変化した。

実際、基本法改正後の支援政策には、中小企業等経営強化法に基づく新連携支援、中小企業地域資源活用促進法に基づく地域資源活用支援、農商工等連携促進法に基づく、農商工等連携支援がある。これら支援は従来のように法制組合を通じた業界ごとの近代化支援ではなく、優れた活動を行っている企業やグループに対する支援である。そのため、今日の政策担当者は、そうした企業やグループを常に探している。旧基本法時代においては、法制組合の構成員でなければ、政策支援対象にならなかった。しかし、現在の政策支援は、中小企業の活力を活用しての経済全体の底上げが方向性となっている。

そこで、同友会の存在が注目されるようになってくる。というのは、今日の中小企業政策は、優れた活動を行っている企業やグループを一本釣りし、各地域の経済産業局と中小企業基盤整備機構の地方本部が総合的に支援するという形態となっている。また、これらグループには、同友会の会員企業が構成員となっているケースが多い。

他方、中小企業基本法の抜本的改正は、理念の変化だけではなく、第 6 条で示された「国と地方公共団体との役割分担」が中小企業家同友会の注目度を高めた。第 6 条を換言するならば、都道府県、市区町村といった地方公共団体は、地域の実情にあった政策を自らで行うことが重要である。すなわち、自治体は国に頼るのではなく、自らが政策立案能力を持つ必要があることを示した。

これらは、各地域での中小企業基本条例制定の流れにつながり、条例制定にあたり、同友会は多くの地域で中心的な役割を果たした。さらに、中小企業基本条例制定運動と連動して、国においては、中小企業が社会経済において重要な存在であることを宣言した中小企業憲章が閣議決定されたことに対して、同友会が大きな影響を与えたことは記憶に新しい。

いずれにせよ、近年の中小企業政策に対して、中小企業家同友会は、国、各地域を問わず、その社会的役割と地位が飛躍的に向上している。現在、多くの同友会のリーダーたちが、政府や自治体の審議会等で中小企業政策の立案に関与している。私たちは、日本を代表する民間の中小企業団体としての自覚と責任を再認識することが重要である。

2017年景況好転、18年上期は潮目変わり時の兆候あり

2017年10～12月期DOR

［Ⅰ］業況 …… 4
〔概況〕…… 4
景況感は良好であるが、不採算サービスからの撤退も加速している
業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI はすべて悪化の見通し
人材不足は企業の業況感にも大きな影響を及ぼし始めている
不振の地銀のビジネスモデル転換は間に合うのか
〔売上高〕…… 8
売上高は 5 期連続増だが、潮目が変わる可能性を見落とすな！
企業規模別ではすべての規模層で減少予想である
〔経常利益〕…… 9
仕入単価 DI と売上・客単価 DI がともに上がっても、価格差は拡大！
採算は、地域経済圏別では北海道・東北がマイナス圏の予測
［Ⅱ］金融・物価 …… 10
〔金融動向〕…… 10
調査開始以来もっとも強まった建設業の資金繰り余裕感
建設業では金利動向に対照的な動き：短期の金利は下落、長期の金利は上昇
〔物価動向〕…… 12
仕入価格の上昇圧力が再び高まる
売上単価の上昇続くも価格転嫁が課題に
［Ⅲ］生産性・雇用
〔生産性〕…… 13
一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI は、プラス側を続伸
〔雇用〕…… 14
人手過不足感 DI は、依然強い不足感が継続、所定外労働時間 DI は 4 期連続で「減少」側を推移
［Ⅳ］設備投資 …… 15
設備投資実施割合は 34％台をキープしているが…
実施目的では「能力増強」企業と「維持補修」企業の二極化傾向は継続中
実施目的の業種別傾向は
設備投資計画なしの理由「先行き不透明感」高まる気配も
企業規模と設備投資実施割合との相関関係
設備不足感は高まる傾向
［Ⅴ］業種別動向 …… 18
(a) 建設業 …… 18
業況の改善は続くものの、人材不足感は一段と高まる
建設 4 業種がそろって採算水準改善
(b) 製造業 …… 19
業況の好調続き、採算水準 DI も大幅上昇
機械、金属関連で景況感浮上。ただし、業種、地域で差
天井知らずの人材不足感、全国的に深刻化
今期は活況なれど 2018 年については慎重な見方
(c) 流通・商業 …… 21
主要指標は堅調なものの、楽観視できず
情報通信業、運輸業、卸売業が改善
(d) サービス業 …… 23
今期の主要指標は好転悪化が混在、見通しは芳しくない
サービス業３カテゴリーでは専門サービス業が堅調
足下の見直しと将来を見据えた投資を！
［Ⅵ］経営上の問題点 …… 25
「従業員不足」全業種で指摘割合トップに
「人」への問題意識高いサービス業と建設業の傾向
人材不足対策の具体的取り組みは
経営課題も多様化・複雑化する時代に
小規模企業では需要や価格競争への危機感も高い
［Ⅶ］経営上の力点 …… 28
人材確保を図りながら、付加価値の増大、新規事業の展開、財務体質の強化への注力増加
業種別傾向の分析
地域経済圏の分析―景況格差の拡大傾向

[速 報] 2017 年 10 ～ 12 月期　DOR 対象の取り組みより …… 31

〔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］

業況判断 DI は 10 → 13、売上高 DI は 10 → 13、経常利益 DI は 6 → 11、業況水準 DI は 9 → 18 とすべて 2 桁に乗せて好転した。次期（2018 年 1 ～ 3 月期）以降は、業況判断 DI が 13 → 8、売上高 DI が 13 → 10、経常利益 DI が 11 → 8、業況水準 DI が 18 → 9 と、すべて悪化予想である。

12 月の日銀短観では、中小企業全産業の業況判断指数（DI）はプラス 11 と 9 月の前回調査より 2 ポイント改善した。しかし、中小企業の先行きは、製造業で 4 ポイント低下の 11、非製造業でも 4 ポイント低下の 5、中小企業全産業では 4 ポイント低下の 7 が見込まれる。好景気にも警戒を怠らない。

景況感は良好であるが、不採算サービスからの撤退も加速している

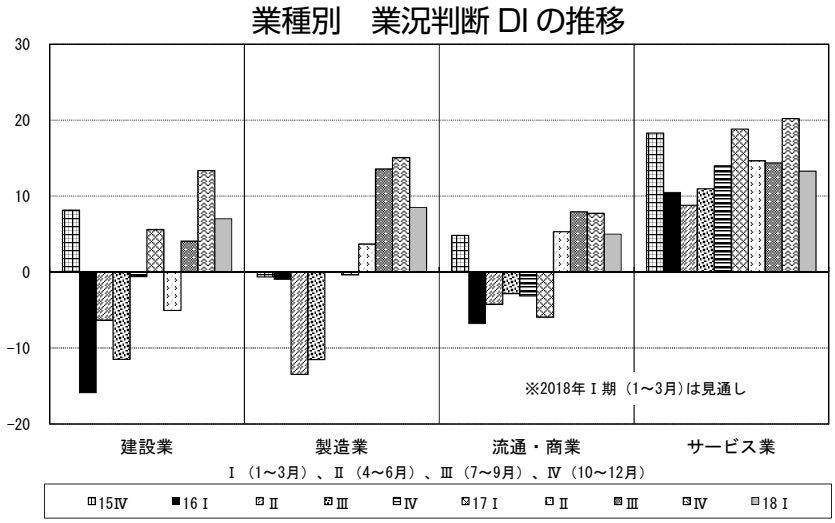
業況判断 DI（「好転」－「悪化」割合）は 10 → 13、売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は 10 → 13、経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は 6 → 11、足元の景況を示す業況水準 DI（「良い」－「悪い」割合）は 9 → 18 と 3 期続けてすべて好転し、二桁に乗せた。

しかし、経営上の問題点として「従業員の不足」を挙げる企業が断トツで多くなった。特に、建設業では、「従業員の不足」が 46％→ 51％、「熟練技術者の確保難」が 32％→ 42％、「下請業者の確保難」が 33％ → 43％と人に関わる項目が急上昇している。

日銀短観（2017 年 12 月 15 日）の雇用人員判断 DI は、中小企業全産業でマイナス 34 と 1992 年以来の低水準。先行きはさらに 5 ポイント悪化のマイナス 39 と予想している。「深刻なのは外食や運送会社、建設などで逼迫度合いはバブル期なみの厳しさだ。製造業は機械化で業務の置き換えが進んでいることなどからそこまで厳しくなく、銀行もなお余裕がある」（日本経済新聞、2017 年 12 月 19 日）という観測もあり、外食や小売りで深夜営業をやめる例も相次ぐなど不採算サービスからの撤退も加速している。

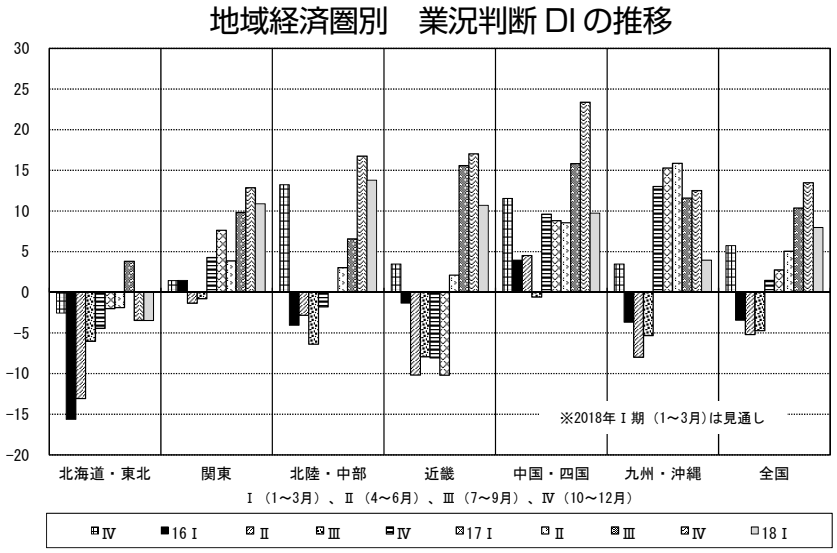
さらに、北朝鮮問題など海外要因や人材不足問題から不透明感は拭いきれない。経営者の言う「今は良いが、先が読めない」ということだろう。経営者の冷静な判断が期待される。

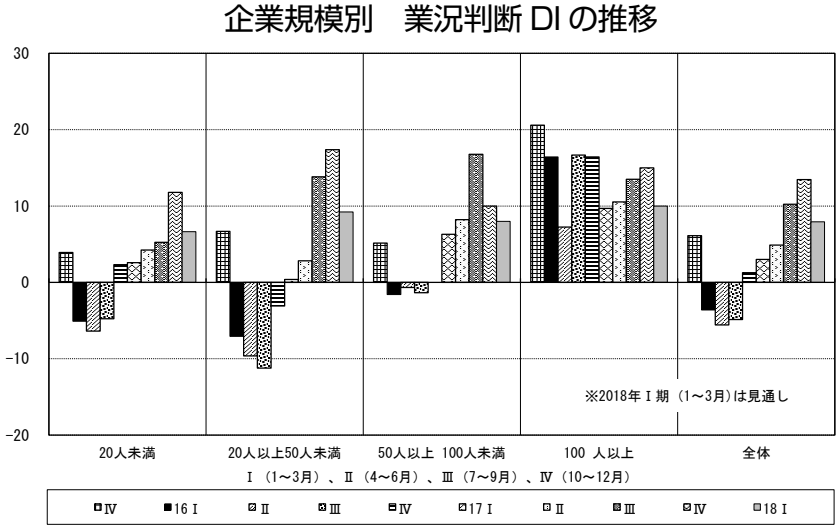
業種別では、業況判断 DI は 2016 年 10 ～ 12 月期に比べ 2017 年 10 ～ 12 月期は、建設業が 4 → 13 で 9 ポイントの好転、製造業が 14 → 15 で小幅好転、流通・商業が 8 → 8 で横ばい、サービス業が 14 → 20 の 6 ポイントの好転で、すべてプラス圏である。業況水準 DI は全業種では 9 → 18 だが、建設業が 5 → 29 と 24 ポイントの好転、製造業が 10 → 19 と 9 ポイントの好転、流通・商業が△ 1 → 13 の 14 ポイントの好転、サービス業が 24 → 16 と 8 ポイントの悪化であった。サービス業以外、大幅好転ですべて二桁になった。



地域経済圏別で、業況判断 DI は関東が 10 → 13 で 3 ポイントの好転、近畿が 16 → 17 の小幅好転、地方圏では北海道・東北が 4 → △ 3 で 7

ポイントの悪化、北陸・中部が7→17で10ポイントの好転、中国・四国が16→23で7ポイントの好転となり、九州・沖縄が12→13で小幅好転である。北海道・東北の悪化が目立つ。北海道・東北を除く、すべての地域が二桁のプラス圏となった。地域経済圏別を業況水準DIで見ると、北海道・東北が6→1、関東が7→18、北陸・中部が11→27、近畿が1→17、中国・四国が14→23、九州・沖縄が13→19となった。ここでも北海道・東北のみが悪い。





企業規模別の業況判断DIでは、20人未満が5→12の7ポイントの好転、20人以上50人未満が14→17で3ポイントの好転、50人以上100人未満が17→10で7ポイントの悪化、100人以上が14→15の小幅好転である。業況水準DIで見ると、20人未満が△1→11、20人以上50人未満が16→22、50人以上100人未満が17→31、100人以上が18→23とすべて二桁に好転した。

業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIはすべて悪化の見通し

DORの次期2018年1～3月期の見通しはどうか。業況判断DIは13→8で悪化を見込む。ちなみに次々期2018年4～6月期の見通しは5に悪化する予想である。業況水準DIでは18→9と9ポイントの悪化を予測している。予測としては、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIはすべて減少方向の見通しである。

業種別の次期1～3月期の見通しはどうか。業況判断DIは建設業が13→7で6ポイント悪化、製造業が15→9で6ポイント悪化、流通・商業が8→5の3ポイント悪化、サービス業が20→13で7ポイントの悪化予想である。

地域経済圏別の業況判断DI予想では、北海道・東北が△3→△3と横ばい、関東が13→11で2ポイント悪化、北陸・中部が17→14で3ポイント悪化、近畿が17→11で6ポイント悪化、中国・四国が23→10で13ポイント悪化、九州・沖縄が13→4で9ポイント悪化の予想である。

企業規模別の業況判断DI予想では、20人未満が12→7で5ポイント悪化、20人以上50人未満が17→9で8ポイント悪化、50人以上100人未満が10→8で2ポイント悪化、100人以上が15→10

で5ポイント悪化の予想である。業況水準DIの予想は、20人未満が11→1、20人以上50人未満が22→15、50人以上100人未満が31→17、100人以上が23→19の予想である。

「経営上の努力」の記述には、「来年は新規顧客を開拓し、自動車産業依存からの脱却をすすめる。業務を合理化し、新規開拓へ時間を使えるようにする（愛知、機械工具販売）」という記述があった。「自動車産業依存からの脱却」という大仕事はある意味、今のような時期でしかできないかもしれない。

人材不足は企業の業況感にも大きな影響を及ぼし始めている

11月15日、内閣府が発表した2017年7～9月期の国内総生産（GDP）速報値は実質の年率換算で1.4％増となった。プラス成長は7四半期連続で、約16年ぶり長さとなった。海外経済の緩やかな回復を背景とした輸出の伸びが成長をけん引し、長雨や台風などの影響で減速した個人消費を補った。

12月8日発表した国内総生産（GDP）改定値は年率換算で2.5％増と上方修正した。上方修正の要因となった民間企業の設備投資が上振れしたほか、在庫の積み増しが成長を押し上げた。設備投資は実質で前期比1.1％増と、速報値の0.2％から大幅に上方修正。インバウンド（訪日外国人）への対応でサービス業による施設など投資が伸びた。

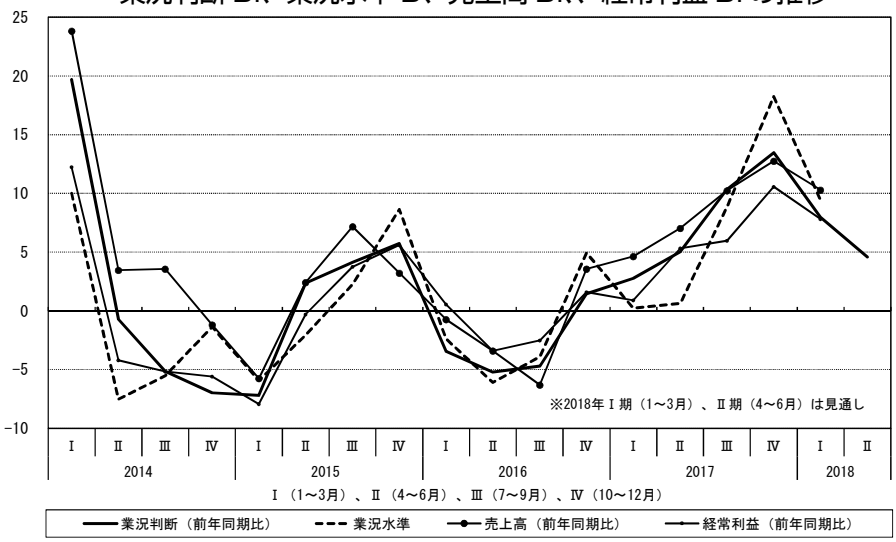
日銀が12月15日発表した12月の日銀短観（全国企業短期経済観測調査）によると業況判断指数（「良い」―「悪い」割合）が、大企業製造業は25となり、9月の前回調査を3ポイント上回った。改善は5四半期連続。11年ぶりの高水準となった。

中小企業も景況感の改善が顕著になっている。中小企業全産業の業況判断DIは11と、前回調査から2ポイント改善。1991年8月以来、約26年ぶりの高水準となった。堅調な世界経済と底堅い内需を反映し、企業業績は改善が続いている。しかし、先行きについては、慎重な見方が多い。

人材不足の深刻度は増している。日銀短観の中小企業全産業の雇用人員判断DIはマイナス34と前回比で2ポイント低下し、1991年11月以来となる26年ぶりのマイナス幅となった。中小企業では、今後も厳しい人手不足が続くとの見方も強まっている。先行きの雇用人員判断DIは中小企業全産業でマイナス39と前回から5ポイント低下している。

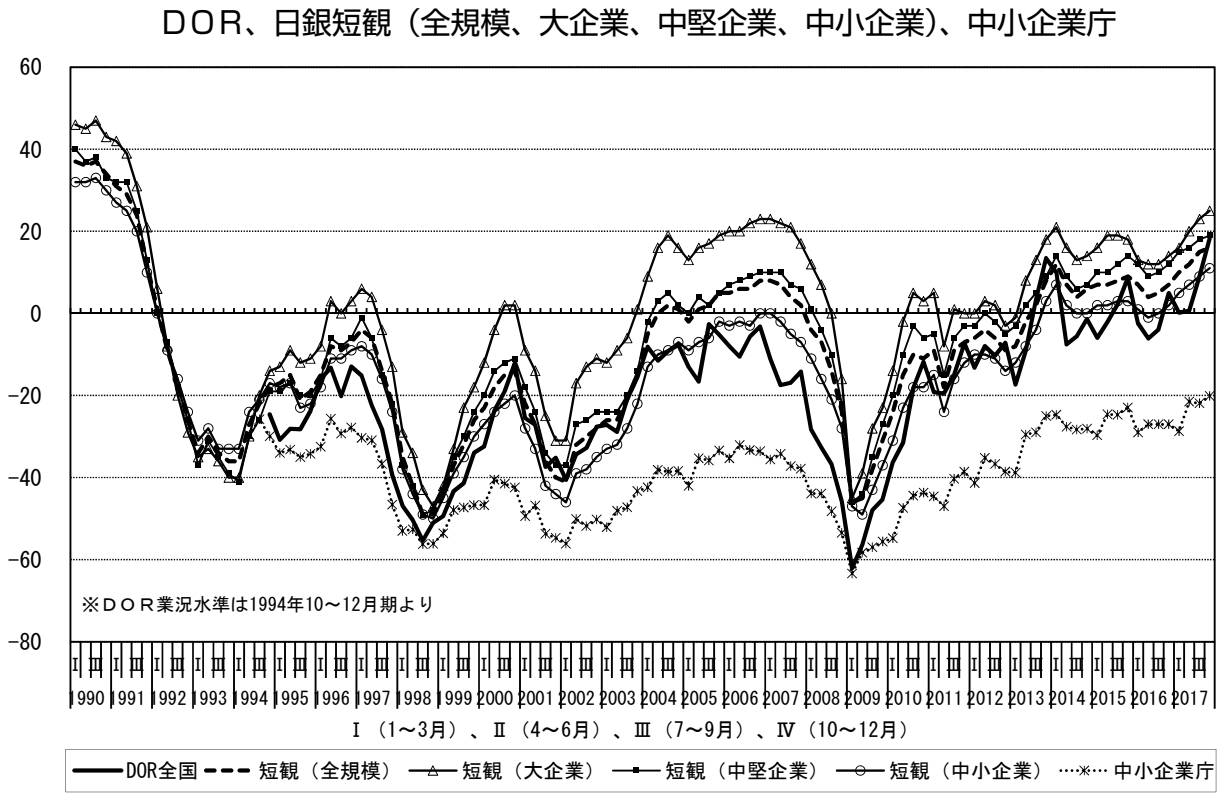
人材不足は企業の業況感にも大きな影響を及ぼし始めている。人手不足が深刻な「宿泊･飲料サービス」の業況判断DIは大企業でゼロと前回調査から6ポイント悪化。中小企業もマイナス2と2ポイント悪化した（日本経済新聞、2017年12月15日）。

業況判断DI、業況水準D、売上高DI、、経常利益DIの推移



不振の地銀のビジネスモデル転換は間に合うのか

日本経済の構造変化と呼べるものが始まったように思う。第一は、設備の高齢化である。設備を新設してから経過した年数である「設備年齢」を企業規模別にみると、足元で大企業は6.4年、中小企業では8.5年となった。大企業と中小企業の設備年齢が同水準だった1990



年度と比較すると、大企業で 1.5 倍、中小企業で 2 倍の長さに延び、中小企業の施設の老朽化が目立っている。中小企業には将来不安があり、投資にはなお慎重だ。ただ、投資の抑制は生産性や競争力の低下につながる。(日本経済新聞、2017 年 11 月 12 日)

第二に、総合建設会社（ゼネコン）でつくる日本建設業連合会は 2022 年 3 月期までに、施工現場を週休 2 日制に移行する方針を固めた。工事原価の 7%以上の増加につながるとみる建設会社が多い。施主側に一定の負担を求める考えだ。施工を担う下請け業者は日給制が多い。週休 1 日から 2 日に単純に移行すれば実質賃下げとなるが、元請けが人手を確保するには下請けへの支払賃金を維持する必要がある。単純計算で下請業者の日給は 1.2 倍となり、工期も長くなる（日本経済新聞、2017 年 11 月 17 日)。

また、経済産業省の今秋実施の調査によれば、発注した下請けに「全て現金で払う」と答えた企業は情報通信業界で 32%、建機で 12%にとどまった。手形を受け取っても満額を現金化するのに時間がかかる。経済産業省は現金払いに改めるよう促す（日本経済新聞、2017 年 12 月 21 日)。まだまだ、現金払いよりも手形の方が有効である業界のようだ。

第三に、地銀の不振である。地銀の経営は悪化している。上場地銀 82 行・グループの 2017 年 4 ～ 9 月期の連結純利益は 5399 億円。前年同期比で 16%減り、全体の 6 割の 48 が減益決算である。自己資本比率はすべて最低基準の 4%を上回ったが、低下した地銀は 58 に及ぶ。人口減とマイナス金利が原因と見られる。金融庁は、「金融行政方針」で地銀淘汰の可能性に踏み込んだ。「地域の企業・経済に貢献していない金融機関の退出は市場メカニズムの発揮と考えられる」と述べた。ビジネスモデルの転換に時間がかかる。統合のように合従連衡の動きが加速したが、ビジネスモデルを大きく変えた地銀はわずかだ。(日本経済新聞、2017 年 12 月 16 日)

［売上高］

売上高 DI は全業種では 10 → 13 でさらに好転した。業種別では､建設業（2 → 5）と製造業（13 → 16）､流通･商業（8 → 12）は増加し､サービス業（16 → 14）が減少であった。次期は 13 → 10 で減少と予想。しかし、2 ケタの数値は保っている。

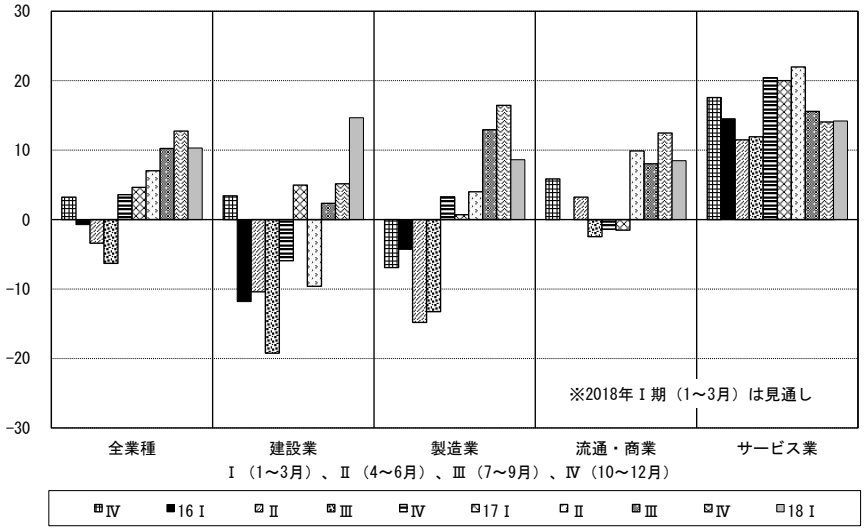
売上高は 5 期連続増だが、潮目が変わる可能性を見落とすな！

2017 年 10 ～ 12 月期の売上高 DI は全業種では 10 → 13 で増加した。景気判断の流れとしては、5 期連続増の業況判断と同期している。

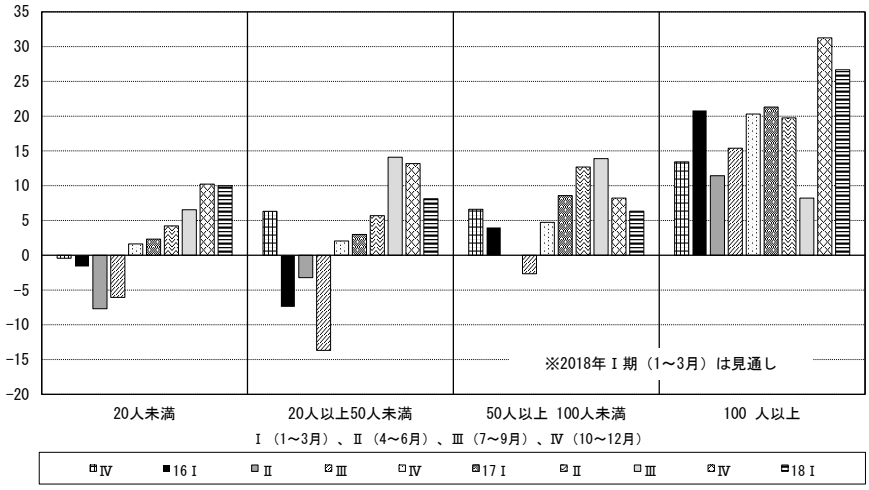
業種別では、建設業が 2 → 5 で 3 ポイントの増加、製造業が 13 → 16 で 3 ポイントの増加、流通・商業が 8 → 12 と 4 ポイントの増加、サービス業が 16 → 14 で 2 ポイントの減少である。サービス業のみが減少した。「業界の不振の流れが強まってきている現状を実感せざるをえない一年となり、近年増収増益を維持してきた中で、来期からの業績を慎重に見守る必要が高まりつつあります（宮城、清涼飲料水等販売）」と業界不振の流れが強まってきている中、どのような対応策を考えているが、聞きたいところである。

地域経済圏別では、関東が 9 → 11 で 2 ポイントの増加、北陸・中部が 10 → 16 で 6 ポイントの増加、近畿が 15 → 14 で小幅減少である。地方圏では北海道・東北が 8 → 1 で 7 ポイント減少、中国・四国が 16 → 25 で 9 ポイントの増加、九州・沖縄が 4 → 5 で小幅増加である。今期、すべてプラス圏だが、北海道･東北の落ち込みが気になる。

業種別　売上高 DI の推移



企業規模別　売上高 DI の推移



企業規模別では、20 人未満が 7 → 10 で 3 ポイント増加、20 人以上 50 人未満が 14 → 13 で小幅減少、50 人以上 100 人未満が 14 → 8 で 6 ポイントの減少、100 人以上が 8 → 31 で 23 ポイント増加である。20 人未満の回復が二桁に乗せた。

企業規模別ではすべての規模層で減少予想である

2018 年 1 ～ 3 月期の売上高の見通しはどうか。まず全業種でみると、

13 → 10 と減少予測。業況判断 DI、業況水準 DI、経常利益 DI はともに悪化するので、順当であろう。

業種別では、建設業が 5 → 15 で 10 ポイントの増加、製造業が 16 → 9 で 7 ポイントの減少、流通・商業が 12 → 8 で 4 ポイントの減少、サービス業が 14 → 14 で横ばい予想である。

地域経済圏別では、関東が 11 → 10 で小幅減少、北陸・中部が 16 → 14 で 2 ポイント減少、近畿が 14 → 11 で 3 ポイントの減少予想である。地方圏では、北海道･東北が 1 → 4 で 3 ポイントの増加、中国･四国が 25 → 14 で 11 ポイント減少、九州・沖縄が 5 → 8 で 3 ポイントの増加予想である。

企業規模別では、20 人未満が 10 → 10 で横ばい、20 人以上 50 人未満が 13 → 8 で 5 ポイントの減少、50 人以上 100 人未満が 8 → 6 で 2 ポイントの減少、100 人以上が 31 → 27 で 4 ポイント減少予想の見込みである。

［経常利益］

経常利益 DI は 6 → 11 と大幅増加。建設業が△ 1 → 15、製造業が 9 → 10、流通･商業が 3 → 5、サービス業が 11 → 16 であった。次期は 11 → 8 と 3 ポイントの減少と予想している。

仕入単価 DI と売上・客単価 DI がともに上がっても、価格差は拡大！

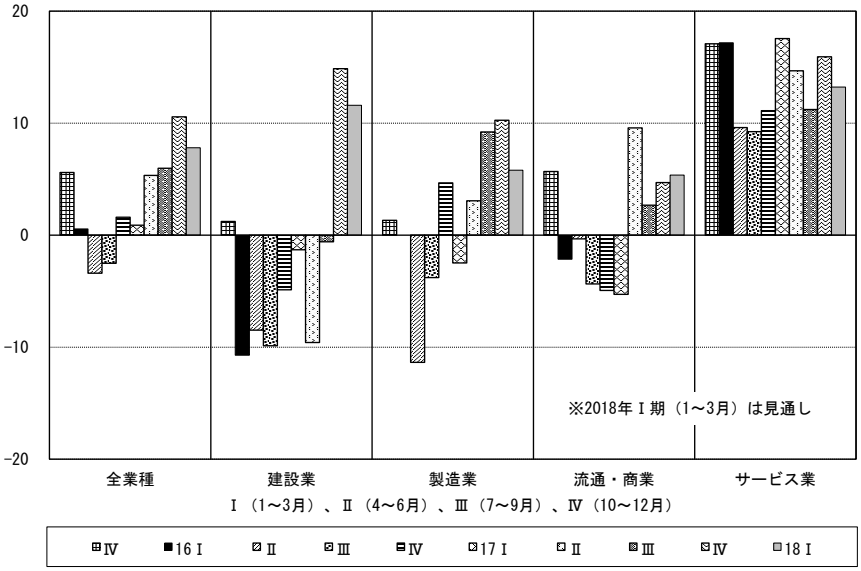
2017年10～12月期の経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種でみると6→11と5ポイント増加した。仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は上昇傾向にあり（24→32）、売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）もともに上昇（6→10）。しかし仕入単価DIと売上・客単価DIの価格差は拡大した（18→22）。会員からは、「今年の夏ごろから軽油価格も上昇し、1バレル45ドルから55ドルに値上がってきている。約20円上昇し、わが社では60～80万円値上がりとなっている（奈良、一般貨物輸送業）」の声も聞かれる。対応策を怠りなくとるべきである。

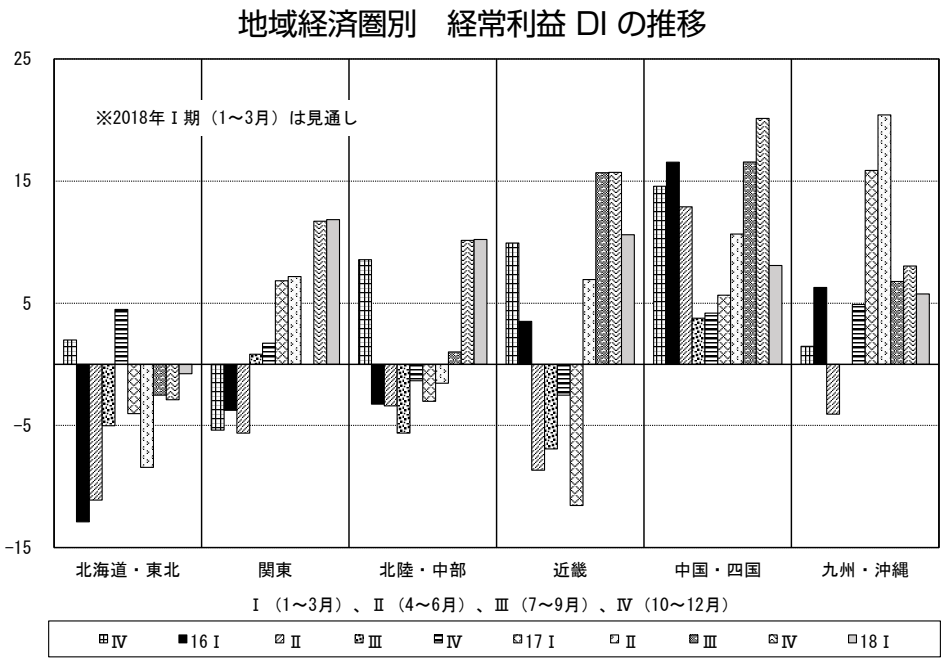
業種別では、建設業が△ 1 → 15 で 16 ポイントの増加、製造業が 9 → 10 で小幅増加、流通・商業が 3 → 5 で 2 ポイントの増加、サービス業が 11 → 16 で 5 ポイントの増加である。上昇の勢いがあり、特に建設業が急回復した。

地域経済圏別では、関東が 0 → 12 で 12 ポイントの増加、北陸・中部が 1 → 10 で 9 ポイントの増加、近畿が 16 → 16 で横ばいである。地方圏では北海道・東北が△ 3 → △ 3 で横ばい、中国・四国が 17→20で3ポイント増加、九州・沖縄が 7 → 8 で小幅増加である。大都市圏が好調である。

企業規模別では、20 人未満が 6 → 8 で 2 ポイントの増加、20 人以上 50 人未満が 4 → 12 で 8 ポイントの増加、50 人以上 100 人未満が 13 → 10

業種別　経常利益 DI の推移





で3ポイントの減少、100人以上が3→19で16ポイントの増加である。

採算は、地域経済圏別では北海道・東北がマイナス圏の予測

それでは、2018年1～3月期の経常利益の見通しはどうか。まず全業種でみると、11→8で3ポイント減少予想である。

業種別では、建設業が15→12で3ポイント減少、製造業が10→6で4ポイント減少、流通･商業が5→5で横ばい、サービス業が16→13で3ポイント減少の予想である。

地域経済圏別では、関東が12→12で横ばいの予想、北陸・中部が10→10で横ばい、近畿が16→11で5ポイント減少予想である。地方圏では北海道･東北が△3→△1で2ポイントの増加､中国･四国が20→8で12ポイント減少予想、九州・沖縄が8→6で2ポイント減少という予想である。北海道・東北のみがマイナス圏にあるという予想になる。

企業規模別では、20人未満が8→8で横ばい、20人以上50人未満が12→7で5ポイントの減少、50人以上100人未満が10→4で6ポイントの減少､100人以上が19→19で横ばいという予想である。全体として横ばいと6ポイントの減少という予測である。

〔Ⅱ〕金融・物価

［金融動向］

資金繰りは前期と変化なく推移しており、引き続き資金繰りの余裕感は強い。しかしこれは、業種・地域・企業規模とも突出した牽引役があった結果であって、楽観視はできない。建設業の金利動向には、短期・長期資金で対照的な動きがみられたものの、各業種とも借入難度の容易化傾向は継続しており、資金調達環境に大きな変化は見られなかった。

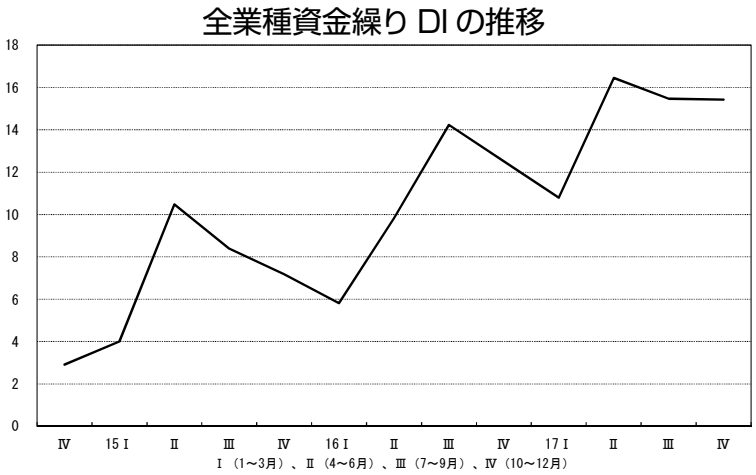
調査開始以来もっとも強まった建設業の資金繰り余裕感

2017年10～12月期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は15となり､前期と変化なく推移した。引き続き資金繰りの余裕感は強まっている。

業種別に資金繰りDIの状況をみると､建設業(13→24)の余裕感が大幅に強まったことが特筆される。建設業の資金繰りDIが20台を超えたのは、1990年に調査が開始されてから初めてのことである。製造業（17→15)、流通・商業（15→13)、サービス業（14→9）の3業種ではわずかに資金繰り余裕

感が失われており、建設業の突出ぶりが目立つ結果となった。

地域経済圏別では、北海道・東北（9→17）、北陸･中部（13→21）で資金繰りの改善がみられたのに対し、関東（10→7）、近畿（19→10）さらに中国･四国（30→22）と九州･沖縄（14→11）でも資金繰りがタイト化している。



企業規模別にみた資金繰り動向では、4つの企業規模のうち20人未満（2→6）だけが余裕感を強めたが、それ以上の20人以上50人未満（25→22）、50人以上100人未満（27→22）、100人以上（37→28）では軒並み資金繰り余裕感が失われる結果となった。

建設業では金利動向に対照的な動き：短期の金利は下落、長期の金利は上昇

借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期資金（△16→△16）および長期資金（△18→△17）ともに前期と変わらない水準で推移している。業種別にみると、建設業が注目される。建設業の短期資金の借入金利は大幅に下落したのに対し、長期資金の借入金利の低下圧力はかなりの程度弱まっており、長･短金利の動向に対照的な動きがみられる。また、短期の金利についていえば、流通･商業、サービス業でわずかに低下圧力の弱まりがみられたものの、その他業種の長・短金利では前期並みの水準が続いた。企業規模別では、20人以上50人未満および50人以上100人未満の各企業規模において短期資金の借入金利の低下圧力が弱まっているが、長期資金の借入金利についてはそれが50人以上の各企業規模層で見られ、比較的規模の大きな企業規模層で金利の低下圧力が弱まったことがうかがえる。とはいえ、借入難度DI（「困難」－「容易」割合）をみると、短期資金（△42→△41）および長期資金（△39→△38）とも前期同様の水準が続いている。

こうした資金調達環境下において、借入金の有無（「有り」の割合）は今期においてもほとんど変わっておらず、前期から0.4ポイント増加して76.9％となった。借入金の増減DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期資金（△17→△13）、長期資金（△33→△23）とも前年同期比で減少が続いている。

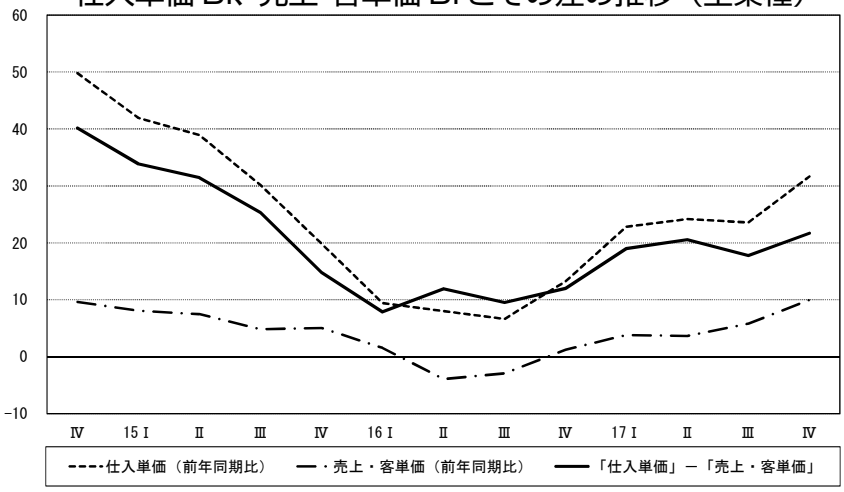
資金調達環境に変化はなかったとはいえ、昨年（2017年）の中小企業金融は、商工中金の不正融資問題でクローズアップされることも少なくなかった。これについては商工中金の在り方を検討する政府の有識者検討会が開かれ、改革提言が出されることになっているが、重要なことは、地銀や信金とともに企業経営者に刺激を与えて資金需要を共に作り出すこと、すでにある中小企業の資金需要に応えることのできるパートナーを鍛え育てる施策である。中小企業家同友会としても引き続きこうした施策を求めていかなければならないであろう。

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、資源価格の上昇などを背景に再び上昇圧力が強まっている。売上・客単価 DI も 2 年ぶりに 2 ケタを記録するなど上昇が続いたが、仕入単価の上昇はそれを上回るペースで進んでおり、仕入単価と売上・客単価の格差は開いた。次期は上昇圧力が弱まるとの見方が強いとはいえ、仕入価格の売上価格へのスムーズな転嫁が本年の課題となろう。

仕入単価 DI、売上･客単価 DI とその差の推移（全業種）



仕入価格の上昇圧力が再び高まる

2017年10～12月期の仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、前期から8ポイント上昇して32となった。前期にみられた足踏み状態から資源価格の上昇などを背景に、仕入価格は再び上昇圧力が強まりつつある。

業種別にみると、建設業（19→31）でもっとも大幅な仕入価格の上昇を経験している。また製造業（32→41）は4業種でもっとも強い上昇圧力を受けている。そのほか、流通・商業（20→28）、サービス業（19→22）でも仕入単価の上昇圧力が高まりつつある。企業規模別では、20人未満（20→28）、20人以上50人未満（26→34）、50人以上100人未満（27→39）といずれの規模層においても仕入単価の上昇圧力が高かったものの、100人以上（29→27）ではわずかに上昇が弱まっている点が注目される。

売上単価の上昇続くも価格転嫁が課題に

売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は4ポイント上昇して10となった。売上・客単価DIが2ケタを記録するのは2014年10～12月期以来のことである。

業種別にこれをみると、もっとも強い上昇がみられたのは建設業（5→15）であった。建設業の売上・客単価DIが2ケタを記録したのはほぼ3年ぶりである。そのほか、製造業（5→7）、流通・商業（6→10）さらにサービス業（7→11）でわずかながらも単価の上昇が継続している。また、企業規模別ではいずれの規模層においても上昇傾向がみられる。前期で水面下から脱した50人以上100人未満（8→11）は引き続き上昇を強めたほか、20人未満（6→12）、20人以上50人未満（5→8）でも上昇が続いている。100人以上（3→4）は前期同様の水準が続いている。

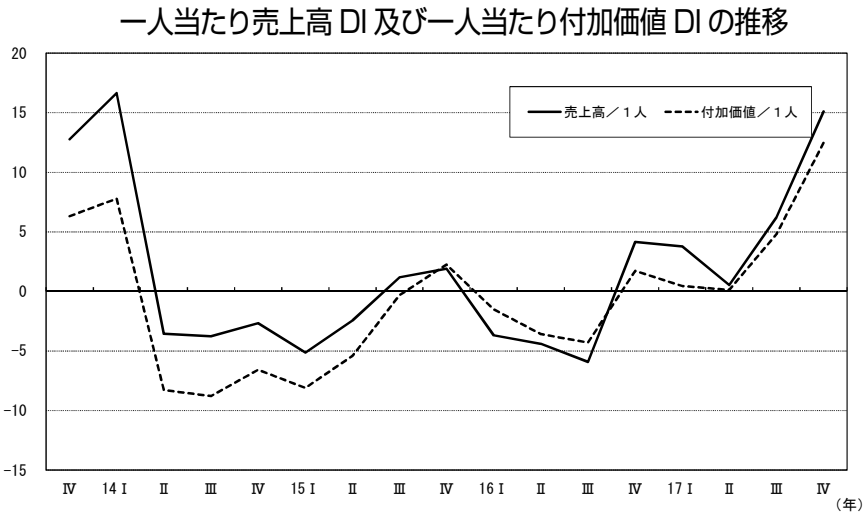
仕入単価の上昇圧力は売上・客単価を上回るペースで高まっており、仕入単価と売上・客単価の格差は前期の18から22へ4ポイント拡大した。次期見通しによると、仕入単価および売上・客単価はいずれも上昇に歯止めがかかり、その格差も縮小するとの見方は強い。とはいえ、この数年にはみられなかった仕入価格の高止まりは収益に影を落としかねない。仕入価格の売上・客単価へのスムーズな価格転嫁が本年の課題となろう。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

［生産性］

一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI は、前期に引き続き増加している。一人当たり売上高 DI はすべての業種で大幅な増加となり、前期まで「減少」側だった建設業も今期は「増加」側に転じている。一人当たり付加価値 DI では建設業や流通商業は大幅に増加、製造業やサービス業は微増となり全業種でプラス側に転じた。

一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI は、プラス側を続伸



生産性を示す指標、一人当たり売上高 DI（「増加」－「減少」割合）、および一人当たり付加価値 DI（「増加」－「減少」割合）は、2017 年に入って一人当たり売上高 DI が 4 → 1 → 6 → 15、一人当たり付加価値 DI が 0 → 0 → 5 → 12 と、2 期連続で「増加」側を維持している。業種別にみると、建設業は売上高 DI △ 18 →△ 1 → 12、付加価値 DI △ 16 → 1 → 19、と前期は両指標とも「増加」と「減少」が拮抗する状況にまで持ち直し、今期も引き続き大きく伸びている。また、流通・商業も、二指標とも 10 ポイント以上の増加をみせ、好調だ。さらに、製造業は、「増加」側に反転した前期の勢いを維持しているし、サービス業も 2 年以上「増加」側を堅持している。

企業規模別にみても、今期はすべての規模で一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI ともに「増加」側に転じている。(売上高 DI は 6 → 15、付加価値 DI は 5 → 12)。100 人以上についても、一人当たり売上高 ID が 1 →△ 1 → 19、一人当たり付加価値 DI も 1 → 3 → 15 と勢いを取り戻した。一方で、50 人以上 100 人未満では、一人当たり売上高 ID が 2 → 12 → 12 と横ばい、一人当たり付加価値 DI は 6 → 13 → 8 と減少している。

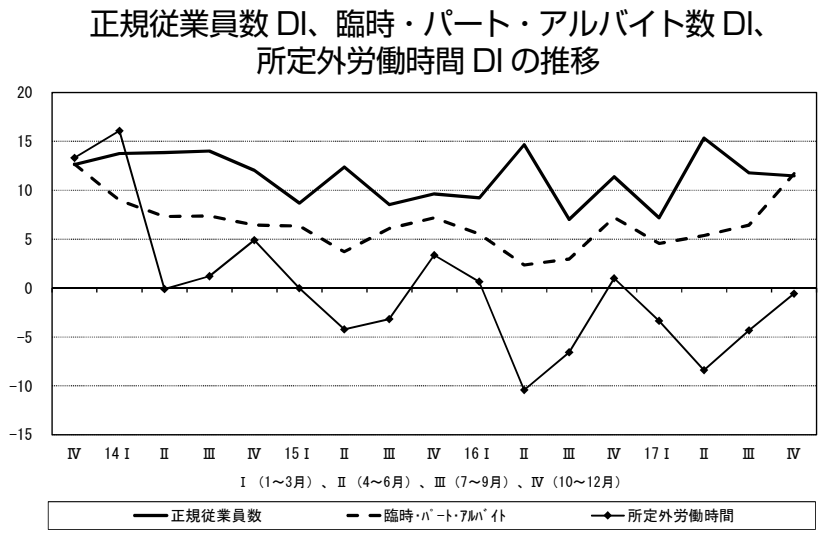
生産性の維持・向上によって得られた原資を、設備投資や賃上げなど、企業経営に欠かせないリソースへ振り向けていけるような取り組みが引き続き求められよう。

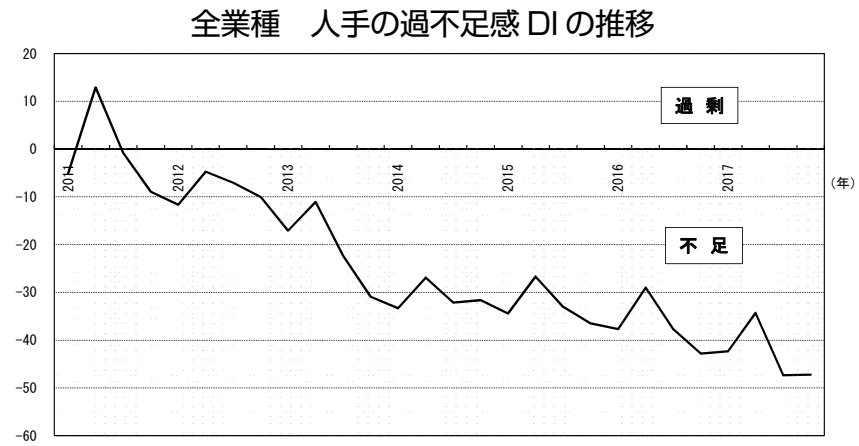
［雇用］

正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI は、ともに横ばいでプラス側を推移している。なかでも、臨時・パート・アルバイト数 DI では、今期、企業規模 100 人以上で大幅な増加がみられた。所定外労働時間 DI は、4 期連続で「減少」側となったが、水面近くまで浮上してきている。一方、人手の過不足感 DI は、以前、強い不足感で推移している。

人手の過不足感 DI は、依然強い不足感が継続、所定外労働時間 DI は 4 期連続で「減少」側を推移

正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は業種計で12→12と、2011年7～9月期以来6年連続で





「増加」側を推移している。一方、臨時・パート・アルバイト数DI（「増加」－「減少」割合）は業種計で5→6→12と、2期連続で伸びている。業種別に臨時・パート・アルバイト数DIをみると、前期まで水面下に沈んでいた建設業が△2→6と「増加」側に浮上し、サービス業は11→22と今期急増している。

また、企業規模別に2017年における臨時・パート・アルバイト数DIをみると、20人未満が△1→5→5→11、20人以上50人未満が10→6→6→11、50人以上100人未満が6→8→13→10、100人以上では16→0→7→19となっている。50人以上100人未満で一服感がみられるものの、他の企業規模では増加傾向がみられる。なかでも、100人以上では、大幅な増加がみられる。

所定外労働時間DI（「増加」－「減少」割合）は、△3→△8→△4→△1と、4期連続で水面下に沈んでいるものの、少しずつ水面に近付いている。業種別にみると、建設業と製造業が今期およそ2年ぶりに「増加」側に転じた一方で、前期「増加」側であったサービス業は4→△5と今期「減少」側に沈んだ。また、流通・商業は△10→△5と、引き続き「減少」側を推移している。

人手の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、△42→△34→△47→△47と、前期再び強まった不足感が続いている。人手の過不足感DIも、2011年7～9月期以来6年連続で「不足」側を維持しており、前述した同時期から「増加」側を推移している正規従業員数DIとの関係は無視できない。DORの回答企業においては従業員数は増加しているが、それでもなお人材不足であるということだ。単に人手が足りないということでは済まされない、重要な経営課題を含んでいる。

人材をいかに確保するかは、少子化の進展の中で年々深刻さを増してきている。人材不足によってビジネスチャンスを取りこぼすようなことが頻発すれば、業況にも影響を及ぼしかねない。採用した社員が成長することで生産性が上がり、その成果を賃上げやボーナスといった形で社員と分かち合うことは、社員のモチベーションを上げるだけでなく、定着を促す力の一つともなる。さらに、社員の収入増は消費にもつながる可能性がある。もちろん、生産性向上によって企業の利益が上がれば、その一部は設備投資や新規事業開拓等の事業の維持・拡大にも振り向けられよう。現在、政府・与党は2018年度税制改正に、一定程度以上の賃上げや設備投資をすれば法人税減税ということを進めようとしている。このような税制改正もあることから、会員企業における「人を生かす経営」をさらに一歩進めてほしい。

〔Ⅳ〕設備投資

2017 年 4 ～ 6 月期から設備投資実施割合は 34%台を維持しており、製造業がその牽引役を担っている。実施目的に着目してみると「能力増強」と「維持補修」に二極化して進んでいる。一方、回答企業の 3 分の 2 を占める設備投資を実施しない企業は「当面は修理で切り抜ける」傾向が高止まりしつつ、先行き不透明感が再浮上してきた。中小企業の設備は高齢化してきている。若返りはいつになるか。

設備投資実施割合は 34%台をキープしているが…

今期の設備投資実施割合は 34.4％と前期と同様の水準となった。2013 年 1 ～ 3 月期に実施割合が 30％を超え 4 年間継続しているのに加え、2017 年は 4 ～ 6 月以来、3 期連続の 34％台を記録した。前期の次期計画見込みでは、34.8％でほぼ予測通りになったが、次期計画に対する実績をみると 2017 年は年間を通じて実績は計画を下回ったことになる。

業種別では、今期サービス業が 29.8％と 30％を割ったが、他の業種は 30％を超えている。4 業種の中では、製造業が牽引役となっており、36.7％→ 37.9％と実施割合を増大させた。前期からの主要指標の好調さと設備の不足感の高まりを反映したとみられる。この動きが高齢化している中小企業の設備を揺り動かす本格的な設備投資増になるかどうか、引き続き注視したい。

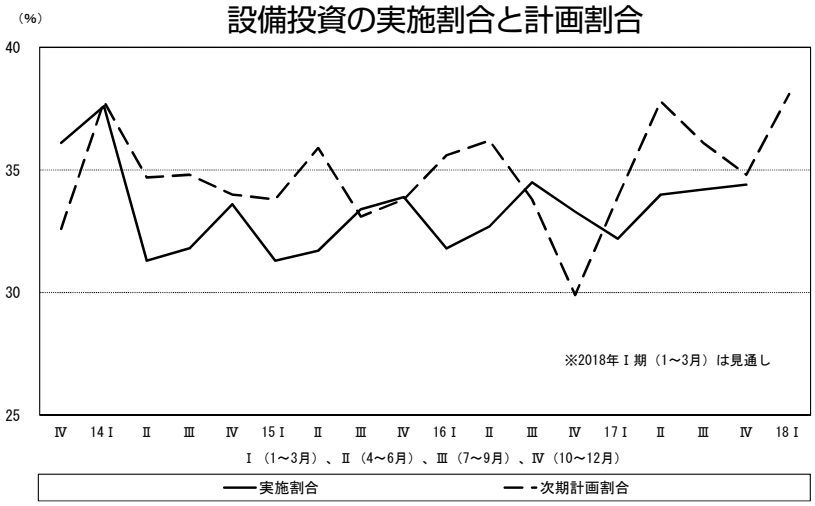
実施目的では「能力増強」企業と「維持補修」企業の二極化傾向は継続中

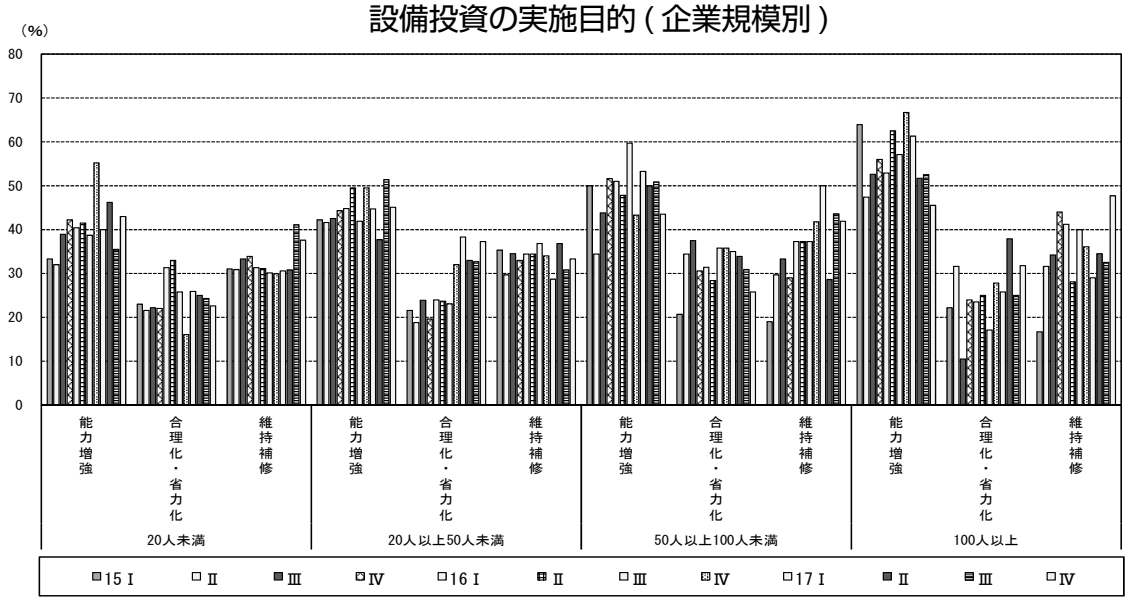
設備投資の実施目的をみてみると、今期「能力増強」は約 2 ポイント下がり、「合理化・省力化」は約 1 ポイント上がった。「合理化・省力化」投資には、積極的投資の能力増強的要素が含まれているのに加え、今期は「新製品・製品高度化」（16.8％→ 18.8％）の 2 ポイント上昇もあり、積極的な設備投資の傾向は継続していると捉えることができる。その一方で「維持補修」も 2017 年に入り、上昇傾向がみられる。「合理化･省力化」投資は前述の積極的投資の側面と「維持補修」的要素を持っているため、消極的投資の傾向も同時に上昇していると捉えられる。

前期において「ここに来て設備投資を行う企業が『能力増強』に力を入れるグループと『維持補修』に力を入れるグループで二極化しながら動いている」と指摘したが、この二極化が今期も継続しているといえる。

実施目的の業種別傾向は

4 業種別にみると、実施割合が 37.9％と 4 業種中最も高かった製造業では「新製品・製品高度化」の上昇が目立った（18.6% → 22.0％）。「維持補修」も 38.1％→ 36.7％と高水準を維持している。今後の積極的な投資につながるかは、実施内容で 8 割弱を占めている「機器設備」の比重に





影響されていくと思われる。

建設業は、今期「能力増強」の割合が上昇した唯一の業種で、34.7%→45.7%と11ポイント、「維持修理」も30.6%→39.1%と8.5ポイントの大幅上昇となり、「能力増強」と「維持補修」の二極化が典型的にあらわれた形となった。流通・商業も前期と同様の傾向を示している。

2015年中盤から主要指標が4業種の中で唯一プラス水準を維持しているサービス業は、今期は「能力増強」（45.1%）よりも「維持補修」（47.1%）の方が高くなっている。このように、実施割合は一定水準を保っているが、設備投資の実施目的をみると設備投資の力強さを感じられない状態である。

設備投資計画なしの理由「先行き不透明感」高まる気配も

次期に設備投資計画がないと回答している6割強の企業はどのような理由で「計画なし」としているのだろうか。今期の理由は、「当面は修理で切り抜ける」（37.8%）、「その他（ほとんどが次期に設備投資の必要性を感じていないという回答）」が（29.7%）、「自業界の先行き不透明」が（15.8%）、「投資しても採算の見込みない」（12.7%）と、2017年を通して大きな変化はみられない。

ただし、先行き不透明感が再び上昇する気配を見せていることに注意したい。すなわち、「自業界の先行き不透明」が2017年に入ってから19.4%→17.3%→14.1%→15.8%と減少傾向が今期で途切れたからである。まだまだ設備投資そのものへのあきらめムードを払拭できていないと見ることができる。

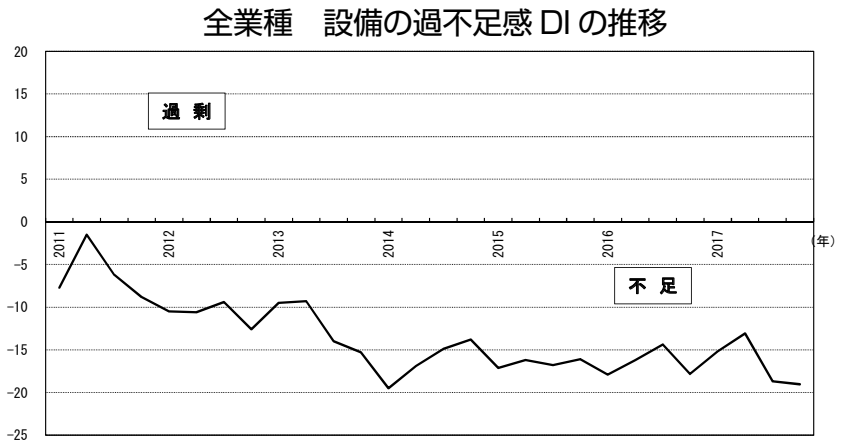
業種別では今期の「自業界の先行き不透明」は、流通・商業（12.6%→19.4%）と製造業（14.5%→17.1%）で高まっている。

企業規模と設備投資実施割合との相関関係

地域経済圏別では、北海道・東北が29.6%→37.1%と大きく上昇、他の5地域も30%台を超えている。企業規模別では今期も規模に比例して分布している。すなわち、20人未満が23.9%、20人～50人未満が38.7%、50人～100人未満43.2%、100人以上57.5%と、企業規模と設備投資実施割合との強い相関関係は継続したままである。

とくに、企業規模20人未満を境に実施割合の差が大きくなっている。20人未満では3年間以上にわたって20%台半ばに固定した状態で低迷している一方で、50人以上100人未満は40%台、100人以上

は50％台で推移している。これは単に設備の過不足感を反映したものとは考えにくく、その根拠として、各企業規模の実施目的の指摘割合から、投資姿勢（積極性）の違いという形であらわれているとみられる。



設備不足感は高まる傾向

設備の過不足感ＤＩ(「過剰」－「不足」割合)は、2014年1～3月期の△20を底に、ゆるやかに横ばい傾向が続いていたが、前期から△19と不足感が強まる気配を見せている。

とはいえ、その内訳をみてみると、業種別では製造業が△26、サービス業が△20、流通・商業は△14、建設業は△13と、製造業の設備不足感が強い。サービス業も前期から5ポイント上がり、その影響が出ている。

地域経済圏別では、北陸･中部（△24)、近畿（△22)、関東（△21）で不足感が強い傾向にあった。企業規模別では、前期に20人未満が△13、20人以上の規模はおおむね△23と従業員規模20名でDI値が分かれるという状況だったが、今期は企業規模に比例して不足感が強まる傾向に戻った。

設備の更新期を迎えて久しい、言い換えれば設備年齢の高齢化が進んでいる中小企業の設備ではあるが、実施割合は一定程度あるとはいえ、投資動向はぐずついた状態が続いている。多くの企業は迷い・先行き不透明感を克服しているわけではなく、設備投資に勢いはみられない。

しかしながら、設備投資に対して業種･地域･規模を問わず積極的な企業の動きも見られるようになってきた。世界情勢や業界の動向、山積する経営課題など、多くの決断を迫られる場面も増えている中で、自助努力による経営体質強化はもとより、多種多様にして力強い企業が存続しうる有効な経営環境の実現のため、中小企業政策の実施も望まれるところである。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

建設業の主要指標は前期に引き続いて改善した。建設4業種のなかでは、総合工事業（民需中心）や職別工事業が特に好調であった。一方で、人材不足はさらに深刻なものとなっている。人手の過不足感DIは、2013年10～12月期ぶりに△60に達した。

業況の改善は続くものの、人材不足感は一段と高まる

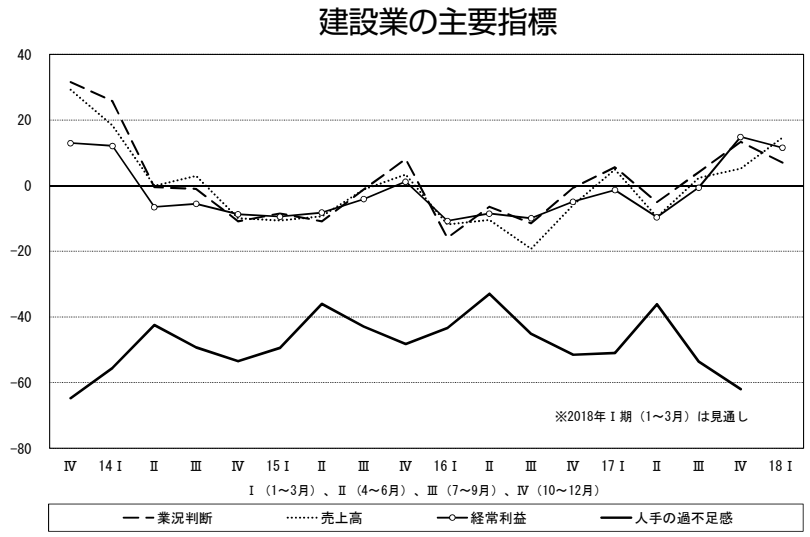
建設業の主要指標は前期に引き続いて改善した。業況判断DIは4→13へと改善し、業況水準DIも5→29と大幅に改善した。売上高DIは、2→5へとわずかに上昇した。経常利益DIは、△1→15へと水面下を脱して大幅に改善した。採算水準DIは31→60へ一段と上昇した。

このように、建設業の景況は好調に推移しているようにみえるが、人材不足はさらに深刻なものとなっている。人手の過不足感DIは、△54→△62と不足感を強めた。東日本大震災の発生以降、建設業では人材不足が続いていたが、人手の過不足感DIが△60に達したのは、2013年10～12月期ぶりのことである。今期も人材不足に関する声が多く寄せられたが、そのなかでも積極的な取り組みについて言及されている。例えば、「職人確保に注力したが思ったような結果が得られなかった。引き続き新規採用と職人育成に加え、施工方法の見直し等、省力化にむけた努力を行う（鹿児島、内装仕上げ）」や、「ICT（情報化施工）をさらに加速させて、他社よりも先に進んでいく。若年技術者を積極的に採用していく（滋賀、総合建設業）」といった意見がみられた。人材不足を乗り切るための対応も広がっている。

さて、次期については、業況判断DIは7、業況水準DIは11と後退する見通しとなっている。また、経常利益DIは12と幾分低下する見通しである。次期はやや厳しい見通しとなっているものの、未消化工事量DI（「増加」－「減少」割合）は、△7→6と上昇していることから、急激な落ち込みはないものと思われる。そうしたことから、売上高DIは15とさらに上昇傾向が強まる見通しとなっている。

建設4業種がそろって採算水準改善

ここからは、4業種別の景況を取り上げていきたい。まず、総合建設業（官公需中心）については、業況判断DIと売上高DI、経常利益DIが悪化した。しかし、業況水準DIと採算水準DIは大幅に上昇した。業況判断や売上高は落ち込むものの、黒字を確保しているものとみられる。続いて、総合工事業（民需中心）は、業況判断DIと経常利益DIについては、マイナスの水準を脱してプラスの水準へと転じた。また、業況水準DIや売上高DI、採算水準DIについても、それぞれ改善傾向が強まった。

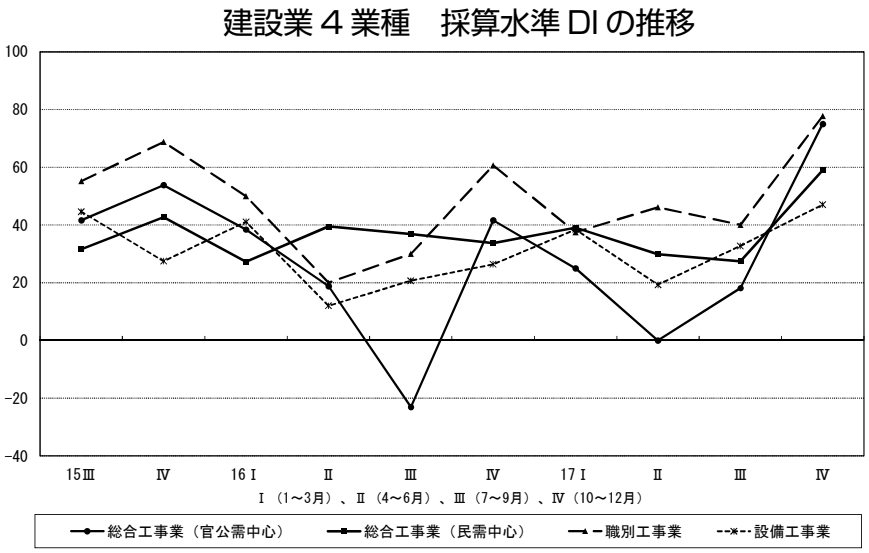


職別工事業は、業況判断DIや業況水準DI、経常利益DIの値がマイナスの水準からプラスの水準へと転じた。また、売上高DIは水面下なが

ら改善傾向を示し、採算水準DIも大幅に上昇した。

設備工事業は、業況判断DIは前期並みの水準で推移し、業況水準DIと経常利益DIは幾分改善した。売上高DIは悪化傾向を示すものの、採算水準DIについては一段と改善した。

今期、建設4業種のなかでは、総合工事業（民需中心）や職別工事業が特に好調であった。総合工事業（官公需中心）や設備工事業については、悪化する指標もみられたが、採算水準DIはそろって上昇した。



（b）製造業

業況判断DIは前期比10→18と改善、前年同期比14→15と堅調、業況水準DIも10→19と改善し、売上高DI、経常利益DIも前期に引き続き好調を維持している。ただし、業種の差（好調な機械、金属関係と厳しい食料品、繊維、印刷）、地域の差（好調な関東、北陸・中部と厳しい北海道、九州・沖縄）が目立つ。一方、人手の過不足感DIは△38→△40と強い不足感が続く。2018年見通しでは慎重な見方をしている。

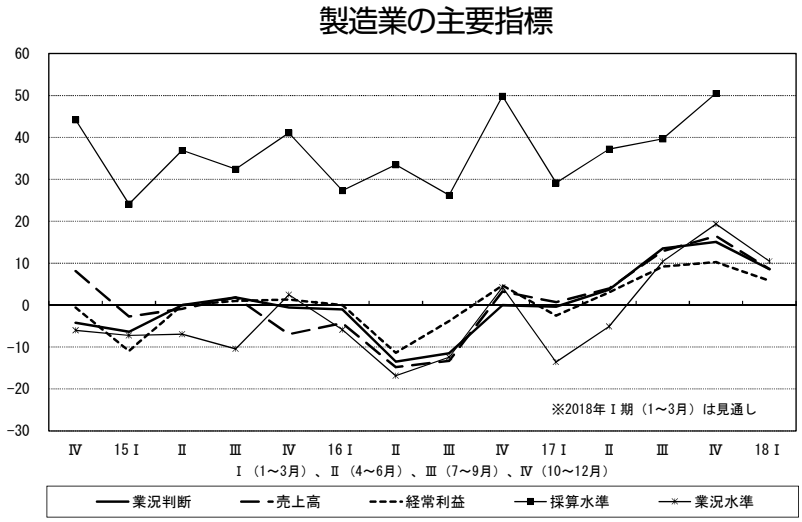
業況の好調続き、採算水準DIも大幅上昇

製造業では、前期比の業況判断DIは、2期前（2017年4～6月期）の0から前期10と大きく改善したが、今期はさらに18と8ポイント改善した。業況判断DIも、前期14に対し、今期15と堅調を維持。業況水準DIも、前々期△5から前期10と大きく改善したが、今期はさらに19と大きく改善した。7～9月期の業況判断DI次期見通しが9、業況水準DI次期見通しが12だったので、今期の実績は見通しを大きく上回った。

また、売上高DI、生産量DI、出荷量DIは前期から13→16、20→21、19→20とそれぞれ改善ないし堅調を維持した。

以上の状況を受け、経常利益DIは、前期比6→21へと大幅改善、前年同期比も9→10と堅調を維持し、採算水準DIは40→51へと非常に高い水準となった。

仕入単価DIは、32→41と



大幅に上昇した。一方、売上・客単価 DI は、5 → 7 とほぼ横ばいである。仕入単価の上昇を売上・客単価に乗せられるかどうかが、経営上重要な課題となっている。

機械、金属関連で景況感浮上。ただし、業種、地域で差

製造業 8 業種の業況判断 DI は、食料品等製造業が△ 16 → 0 と改善したが、繊維・木材・同製品製造業は 11 →△ 10 と悪化、印刷・同関連産業も△ 3 →△ 6 と依然水面下。一方、金属製品製造業は 36 → 30、機械器具製造業は 14 → 27 と好調を維持。業況水準 DI は、食料品製造業が△ 5 → 0 とやや改善したが、繊維・木材・同製品製造業は△ 3 →△ 10 と悪化、印刷・同関連産業は△ 27 →△ 16 と水面下ながらも改善。そして金属製品製造業は 36 → 37 と好調維持、機械器具製造業は 15 → 41 と大きく改善した。

こうした背景には、海外での自動車、スマートフォンなどの需要拡大に伴う輸出の拡大、特に部品関係、設備関係の仕事が増えていることがある。生産量 DI は、金属製品製造業が 46 → 43、機械器具製造業 22 → 23、同出荷量 DI が 43 → 44、17 → 21 と活況を維持している。

地域経済圏別の業況判断 DI は、関東 22、北陸･中部 26、中国･四国 19、近畿 11 が高い一方、北海道･東北△ 6、九州・沖縄△ 4 が水面下にある。輸出関連産業が多い地域と、国内需要産業が多い地域で製造業の景況の差が見られる。

天井知らずの人材不足感、全国的に深刻化

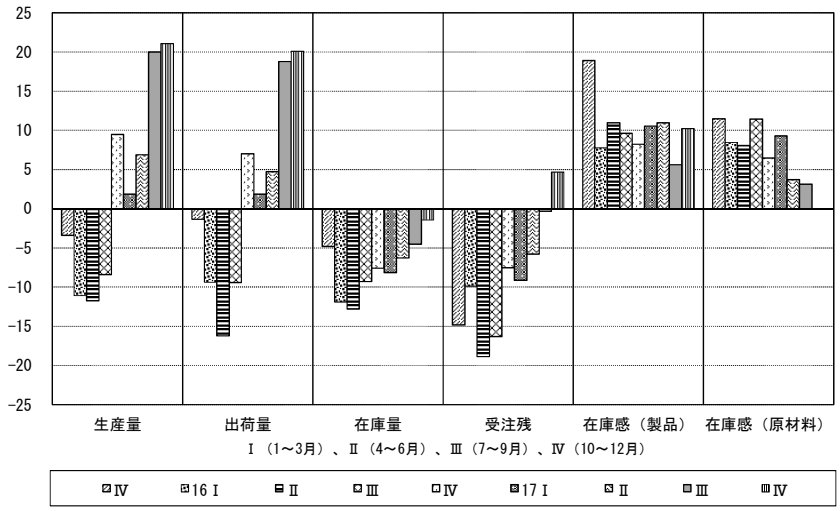
正規従業員数 DI は、13 → 14 と高い水準を維持、臨時・パート・アルバイト DI も 9 → 9 と横ばい、所定外労働時間 DI は△ 3 → 4 と 2 年ぶりに「増加」側になった。従業員数は正社員も、臨時・パート・アルバイトも増え、所定外労働時間も水面上に出たが、人手の過不足感 DI は、△ 38 →△ 40 と DOR 始まって以来の不足感の水準を更新している。

人材の過不足感 DI は、すべての業種でマイナス（不足感）であり、特に鉄鋼・非鉄金属製造業△ 77、機械器具製造業△ 61、金属製品△ 47 が高い。やや改善を見せた食料品等製造業も△ 37 と強い。また、地域経済圏別では、北海道・東北△ 43、関東△ 34、北陸・中部△ 46、近畿△ 34、中国・四国△ 42、九州・沖縄△ 39 と業況に関わらず不足感が強い。

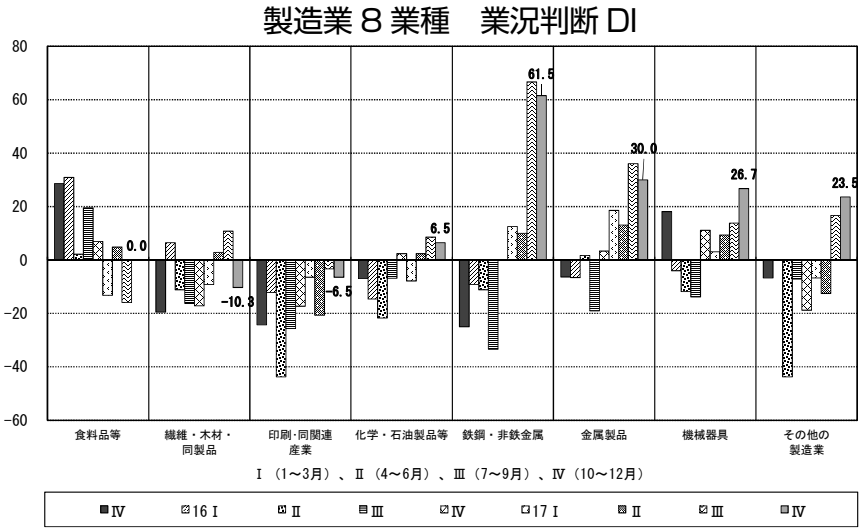
人材不足感の強まりを反映し、経営上の問題点では雇用に関する問題が上位となった。「従業員の不足」(36.9％) が初めて 1 位になったのに加え、2 位が「人件費の増加」(27.9％)、3 位が「熟練技術者の確保難」(27.6％)、「同業者相互の価格競争の激化」と同率）である。また、経営上の課題では、「新規受注（顧客）の確保」(55.6％)、「付加価値の増大」(52.9％) に次いで「人材確保」(40.1％)「社員教育」(37.4％) となっている。なお、「人件費節減」は 3.4％に過ぎず、経営上の問題点ではあっても、従業員不足の下ではその節減は課題とする比率は低い。

また、設備の過不足感DIは、△27→△26と強い不足感が続いている。ただし、設備

製造業　関連指標の推移



投資実施割合は37％から38％と横ばいであり、実施目的は能力増強が49％→41％へ減少、維持補修は38％→37％、合理化・省力化が37％→39％と横ばいである。今期は、人材不足感の強まり、業況好調の下でも設備投資に関しては比較的慎重であった。ただし、次期の計画割合は、44％と今期よりは増えており、今後の動向が注目される。



今期は活況なれど 2018 年については慎重な見方

以上のように、2017 年 10 ～ 12 月期の製造業は、海外市場への輸出に支えられながら年間を通して最も安定した業況であった。しかし、2018 年については、すべての指標で慎重な見方をしている。業況判断 DI は、次期の見通しが 9、次々期が 6 と徐々に低下している。業況水準 DI も次期見通しは 10、売上高 DI は 9、経常利益 DI は 6 といずれも今期を下回る。

業況判断 DI の次期見通しを業種別にみると、金属製品製造業 27、機械器具製造業 20 と高い水準ではあるものの、今期よりは低い。他の業種もすべて今期より低くなっている。

現在好調な海外市場への輸出がいつまで続くのか、なかなか伸びない国内の消費市場、じわじわと進む仕入価格上昇、そして深刻化する人手不足、などの懸念材料が製造業にくすぶっていることが、2018 年への慎重な見方につながっていると考えられる。

（c）流通・商業

今期の主要指標は、業況判断 DI で 8 → 8 で横ばいとなる一方、業況水準 DI は△ 1 → 13 と大幅に改善、売上高 DI、経常利益 DI も好転した。しかし、次期見通しは経常利益 DI を除いて悪化が見込まれている。仕入単価 DI は大幅に上昇するも、売上・客単価 DI の上昇が追いついていない。人材不足も引き続き経営上の影響が出はじめている。流通・商業 5 業種では、情報通信業、卸売業が改善した。

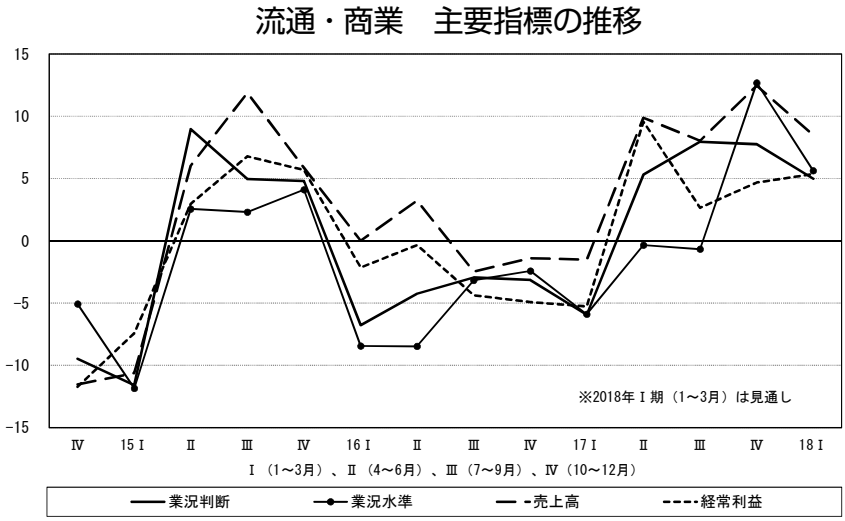
主要指標は堅調なものの、楽観視できず

2017 年 10 ～ 12 月期における流通・商業の業況判断 DI は 8 → 8 で横ばいとなっており、次期見通しは 5 と悪化が示されている。また、業況水準 DI は△ 1 → 13 で大幅に改善し、次期は 6 で悪化とを見込んでいる。

さらに、売上高 DI は 8 → 12、経常利益 DI は 3 → 5 と増加、次期はそれぞれ 9 と 5 と勢いを失う見通し。

今期の主要指標は、総じて好転傾向にあるが、次期以降は経常利益 DI のみ横ばいで、それ以外は悪化と予測されている。とはいえ、これら主要指標は、今期、次期見通しを含め、プラス水準にあり、流通・商業における景況の底堅さが感じられる。

他方、仕入単価 DI は 20 → 28、売上・客単価 DI は 6 → 10 と上昇傾向にある。また、次期見通しは



仕入単価 DI が 26 で下降、売上・客単価 DI が 10 で横ばいとなっている。仕入単価 DI、売上・客単価 DI ともに上昇しているため、一定程度価格転嫁はできているとみられるが、両指標の差は 14 → 18 と開いており、仕入単価の上昇に売上・客単価の上昇が追いついていないことを示している。

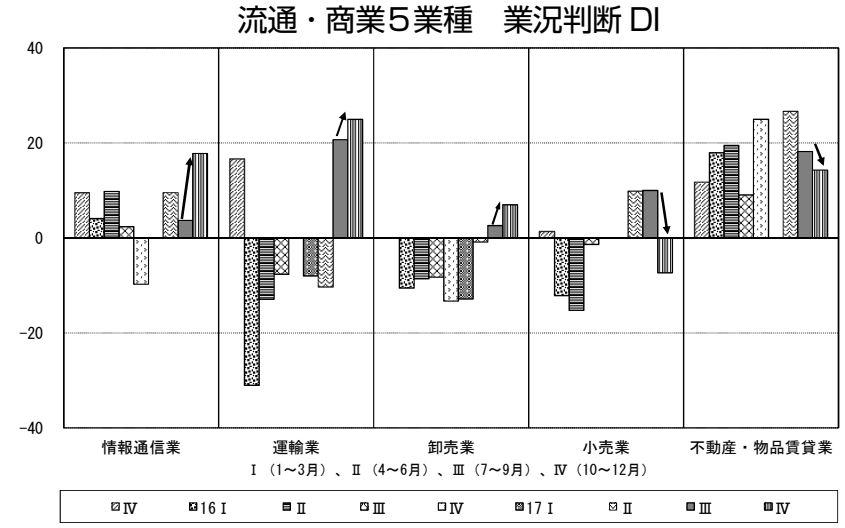
人手の過不足感 DI については、△ 43 →△ 41 と不足感は 2 ポイント緩和したが不足感は強い。また、正規従業員数 DI が 12 → 8 と下降、臨時・パート・アルバイト DI が 5 → 10 となっている。今期における不足感の緩和は、非正規従業者の対応が要因のひとつであると考えられる。

流通・商業の景況が堅調であることについては、さまざまな要因が考えられるが、ひとつには、最近の株高傾向がある。日経平均株価は 26 年ぶりに 23,000 円を超え、富裕層の購買意欲が旺盛となっている。実際、百貨店では美術・宝石・貴金属の売上は前年比増となっている。また、リーマン・ショック後の景気浮揚策で講じられたエコカー減税や家電エコポイントで購入した耐久消費財も買い替え時期となっている。とはいえ、富裕層以外では、価格志向、節約志向が強く、総合スーパーでは食品や日用品を中心に売価が下がり続けている面もある。いずれにせよ、販売側、消費側の両面での二極化が進んでおり、先行きの楽観視はできない。

情報通信業、運輸業、卸売業が改善

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、卸売業が改善、小売業、不動産・物品賃貸業が悪化した。また、業況水準 DI はすべての業種で改善し、プラス水準となっている。

さらに、売上高 DI は情報通信業、卸売業で 10 ポイントを超える大幅改善、運輸業は横ばい、小売業、不動産・物品賃貸業では減少した。また、経常利益 DI は、情報通信業、卸売業、不動産・物品賃貸業で改善、運輸業、小売業で減少した。



今期の流通・商業 5 業種別で特筆できることは、主要指標で情報通信業、卸売業がすべて改善したことである。この流れを象徴するように情報通信業、卸売業ともに経費削減や経営の効率化を図っている事例も紹介されている。例

えば「物流費削減のため、自社便と路線便の混合利用と売上による訪問回数の調整（静岡、流通商業）」「売掛金絶対数の減、在庫圧縮、社内コミュニケーションの強化、勤務時間の短縮（北海道、楽器卸等）」といった取り組みがある。

（d）サービス業

今期の主要指標は好転と悪化が混在しているが、堅調に推移している。しかし次期以降は失速する見通し。サービス業の3カテゴリーの状況をみると、専門サービス業が改善し、対個人サービス業、対事業所サービス業は悪化した。経営上の問題点では「従業員の不足」が54%→52%と2ポイント減少するも、サービス業の過半数で指摘されており、依然人材不足への危機感は高い。

今期の主要指標は好転悪化が混在、見通しは芳しくない

サービス業の主要指標はそれぞれ異なる方向を示した。すなわち、業況判断DIは14→20と6ポイント好転、経常利益DIは11→16で5ポイント増加した一方で、売上高DIは16→14と2ポイントの減少、業況水準DIは24→16と8ポイント減少と、好転と悪化が入り乱れる形となった。

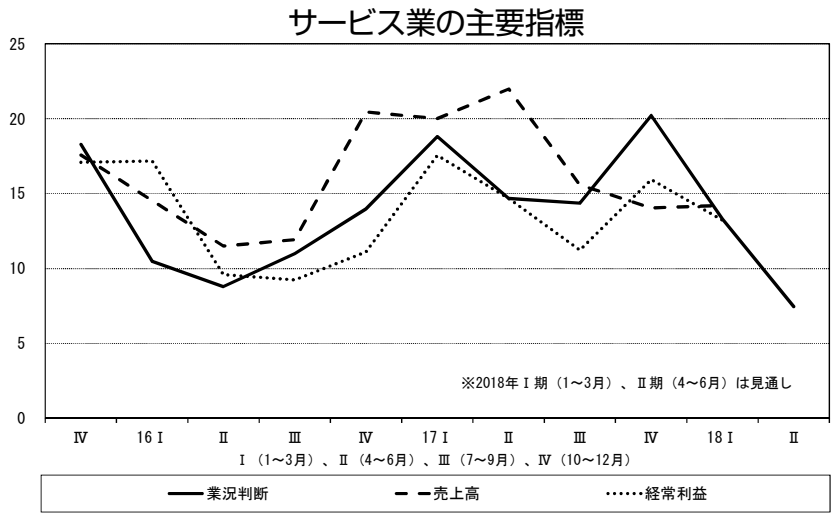
しかし、次期見通しは総じて悪化傾向にある。売上高DIは14→14と横ばい見通しだが、業況判断DIは20→13、さらに次々期見通しは7といっそうの悪化傾向、経常利益DIは16→13、業況水準DIも16→13と悪化を見込んでいる。

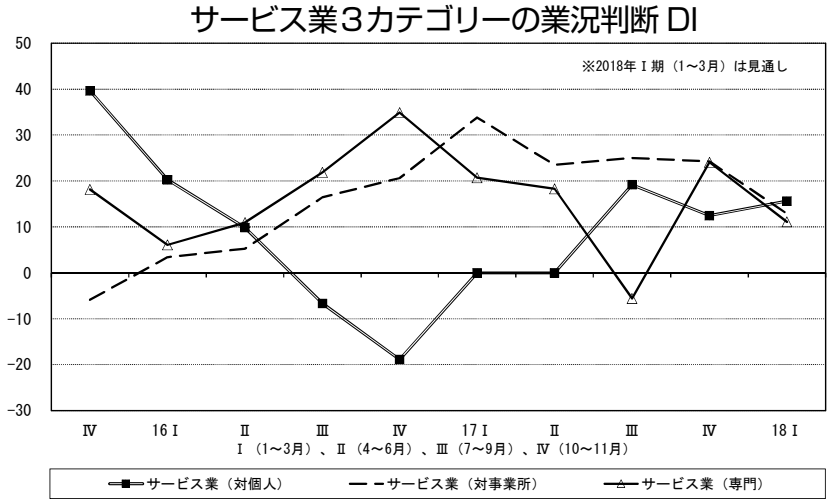
採算面では、1人当たりは売上高DIは16→21、売上・客単価DIが7→11と生産性は向上したが、今期売上高DIは伸び悩んだ。一方で、仕入単価DIは19→22と上昇しているなかでも、経常利益DIは増加しており、経営コストの見直しや合理化など、売上だけでなく総合的な対応が図られている面もみられる。また、人手の過不足感DIは△64→△58と緩和されたが、他の業種と比べると不足感の強い状態は続いている。

サービス業３カテゴリーでは専門サービス業が堅調

サービス業の3カテゴリーの動きはどうなっているのか。業況判断DIでは専門サービス業が△6→24、対個人サービス業は19→13、対事業所サービス業は25→24、業況水準DIでは専門サービス業が26→31、対個人サービス業は10→5、対事業所サービス業は36→16、売上高DIでは専門サービス業が11→15、対個人サービス業が11→7、対事業所サービス業が24→20となっている。総じて、主要指標は、専門サービス業は好調、対個人サービス業、対事業所サービス業は減少した。

次期見通しは、業況判断DIは専門サービス業が11、対個人サービス業は16、対事業所サービス業は13となっている。業況水準DIは専門





サービス業が 30、対個人サービス業は 2、対事業所サービス業は 10 となっている。売上高 DI は専門サービス業が 8、対個人サービス業が 18、対事業所サービス業が 16 となっている。専門サービス業と対事業所サービス業の次期見通しは減少している。対個人サービス業は、業況水準 DI 以外の数値で増加を予想している。

3 カテゴリーをそれぞれみてみると業種間で差があり、特に今期は専門サービス業の改善が見られた。

足下の見直しと将来を見据えた投資を！

サービス業の主要指標は他の３業種と比べると比較的良好な水準を維持しているが、今後の見通しは芳しくないことは前述した通りである。

この状況をより探るために、設備投資の現状をみていく。今期の設備投資実施割合は前期の 31％→ 30％と大きな変化はないが、設備投資実施内容の主な項目として、「事務所・店舗・倉庫」の割合が 18％→ 24％、「情報化設備」は 16％→ 24％、「機器設備」では 45％→ 61％となっている。また、投資実施目的をみると、「能力増強」の割合が 47％→ 45％の減少、「維持補修」の割合が 35％→ 47％の増加、「研究開発」が 10％→ 2％の減少、「新製品・製品高度化」が 14％→ 12％の減少、「合理化・省力化」の割合が前期の 22％→ 29％の増加となっている。

次にサービス業における「経営上の問題点」上位 5 項目をみてみると、「従業員の不足」が 52％、「人件費の増加」が 40％、「同業者相互の価格競争の激化」が 26％、「民間需要の停滞」が 20％、「熟練技術者の確保難」が 17％となっている。「従業員の不足」の割合が前期の 54％→ 52％に減少し、「人件費の増加」の割合が前期の 43％→ 40％に減少し、雇用に関する項目では若干緩和された。

上記のサービス業を取り巻く経営上の課題にどのように対応していく必要があるのかを「経営上の力点」の上位 5 つの項目から検討していく。「新規受注 (顧客) の確保」、「人材確保」が 50％、「社員教育」が 49％、「付加価値の増大」が 44％、「新事業の展開」が 24％という順になっている。5 項目のなかで、「新規受注 (顧客) の確保」は、売上高を増加させるために必要な取り組みとなっている。また、事業展開に欠かせない「人材確保」の割合が依然高く、人材をいかに集めるかが問われている。例えば、「生産性の向上と人材確保 (北海道、トラック、バス販売及び修理)」、「人材確保、受注増に備えての体制づくり (東京、コールセンター等)」といった声があるように、製品・サービスの向上を目指し、同時に人材確保に力を入れていく必要がある。

他業種と比べ、比較的堅調な景況を維持しているサービス業であるが、将来への投資という意味での設備投資や人材確保、社員教育などにも関心は高まっている。そのためには現状を踏まえた上で自社の強みを生かす条件を整備していくことが必須である。基盤づくりと投資を計画的、戦略的に取り組んでいくことがますます求められている。

〔Ⅵ〕経営上の問題点

「従業員の不足」を経営上の問題点として挙げる企業が４割を超えたほか、「人件費の増加」、「熟練技術者の確保難」の指摘割合も増加傾向にある。「同業者相互の価格競争の激化」や「民間需要の停滞」も約３割の企業で指摘されており、業種や企業規模、各企業のおかれた状況、めざす方向性によって、指摘割合の傾向は異なっている。現状を冷静に捉え、課題に対して計画的に明確な対策を講じていくことが、この難局を乗り越えていく近道となる。

「従業員不足」全業種で指摘割合トップに

前期に続き、経営上の問題点として「従業員の不足」を挙げる企業がトップとなった。しかも、前期の 39.6％から 43.1％と指摘割合が 40％を超え、人材不足への危機感は高まる一方である。今期は、全業種においても指摘が最も高くなったことは見逃せない点である。

従業員不足だけでなく、「人」に関する問題への意識が高まる傾向は続いている。過去１年間の推移をみると、「従業員の不足」（36％→ 38％→ 33％→ 40％→ 43％）、「人件費の増加」（26％→ 25％→ 27％→ 30％→ 28％）と高止まりの状態で、「熟練技術者の確保難」（23％→ 23％→ 21％→ 22％→ 23％）についても 20％台を推移している。

「人」への問題意識高いサービス業と建設業の傾向

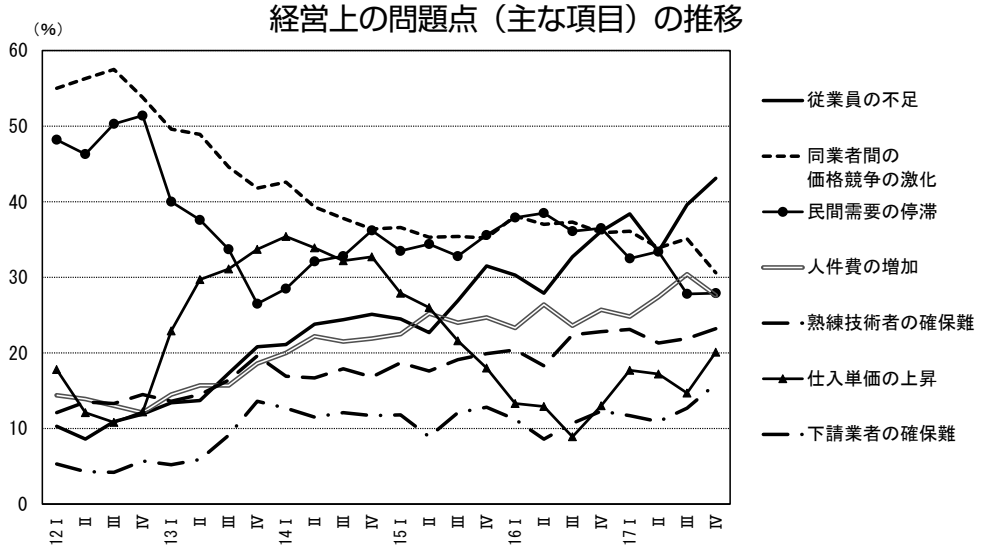
雇用に関して特徴的な動きをみせている業種に着目してみると、これまで同様、4 業種中で最も危機感が強いのはサービス業で、54％→ 52％と 2 ポイント下がったが、サービス業では過半数の企業で課題として捉えている。「人件費の増加」についても同様に全業種では 30％→ 28％のところ、43％→ 40％と 3 ポイント下げたものの 4 業種中最も高い。このように、サービス業の人材確保と人件費対応に関する問題意識は極めて高いといえる。

建設業も「従業員の不足」は 46％→ 51％とサービス業と同水準の危機感を持っている。とりわけ、建設業では人材に関して「熟練技術者の確保難」33％→ 42％、「下請業者の確保難」33％→ 43％と、今期約 10 ポイントの上昇で、全業種の指摘よりも 2 倍近い指摘となっており、仕事を回すための担い手不足がいっそう深刻化していることが想定される。この現象が年末の需要に対する短期的なものなのか、さらに注視していくことが必要だ。

人材不足対策の具体的取り組みは

収まる様子のみられない人材不足への対策として、企業としてもさまざまな取り組みがなされている。

経営上の問題点（主な項目）の推移



経営指針にもとづく社内体制の見直しと改善

・黒字で決算することができた。徐々にではあるが、経営指針書の作成に社員も関与し、定期的に検証・改善している効果として表れたと信じたい。今後も継続して好ましい企業風土、社風づくりを実践していく（島根、OA機器販売）

・今まで会社が築いてきた経営理念や社風を引き継ぎ、継続発展させていくかが課題です。人手不足の解消と定期採用のためにも労働環境の整備、特に就業規則をその時代に即したものに見直すサイクルをつくります（愛媛、システム開発他）

・経営指針成文化セミナーに参加。指針の抜本的見直しに着手した。法人化と後継者確保、残業時間等、労働環境改善を当面の課題として明確化した（奈良、サービス業）

労働環境整備

・昨年より計画して動いてきた企業内保育をスタートすることができた。社屋を取得して働く場所が増え、新しい事業を始めたことにより、社員も仕事も増えた（愛知、プレス金型設計等）

・各店舗任せの方針を統一し、働き方の指針を新たに作成。就業規則の見直し等を必ずやり遂げ、人員確保と社員教育を徹底する（京都、飲食業）

生産性向上、合理化

・顧客の受注発注、工場内の生産工程をITを利用して一括管理するソフトを導入。生産性向上に努める（岡山、製造業）

・販売部と開発部の一体化により、提案営業をすることによる成果がみえてきた。今後もソリューション型営業を推進し、顧客の潜在的課題を図る（埼玉、製造業）

・営業社員に、個別受注管理から全社全体で見える化のシステム構築を進めることにした。経営理念のもと説明した粗利益額を工事進行中にも把握することをさらに理解を深め、実行へ進めた（石川、塗装工事業）

このように、経営上の努力として、経営理念共有などの取り組みで全社的な意識向上を推進したり、労働環境の整備で社員が安心して働ける条件を整備し、生産性の向上を図るなど、多くの企業で継続的な取り組みで課題解決を図っている。長年の積み重ねによって、成果が表れてきた、あるいは不測の事態に対応できたという声も少なくない。

しかしながら「地方は人口減少社会の影響をモロに受けている。オーバーストアなのに大手などによる大型店をどんどん開発し、人手不足、人件費高騰をさらに加速させている（広島、不動産販売他）」に見られるように、一社だけでは対応しきれない課題も同時に進行しており、地域または業界での連携で対応していく必要も出てきている。

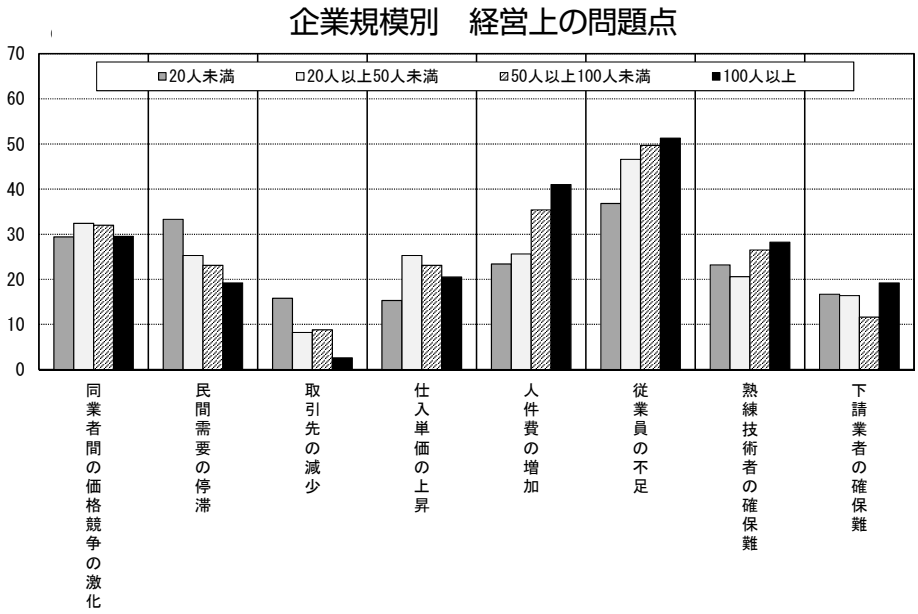
経営課題も多様化・複雑化する時代に

これまで、ツートップであった「同業者相互の価格競争の激化」（34％→35％→31％）、「民間需要の停滞」（33％→28％→28％）も引き続き意識されていることに変わりはない。また、不安定な情勢も影響してか、前期落ち着いた「仕入単価の上昇」は今期再び上昇をみせ（18％→17％→15％→20％）、20％超えは2015年7～9月期以来2年ぶりである。

経営課題は業種によっても傾向がみられ、「同業者相互の価格競争の激化」は37％と流通・商業が高く（全業種では31％）、「新規参入者の増加」はサービス業が16％（全業種では10％）、製造業は「仕入単価の上昇」が前期から22％→27％（全業種では15％→20％）と特徴ある動きをみせている。

このように、経営上で問題とされる課題は業種や規模、各企業のおかれた状況、めざす方向性によっ

て優先順位が異なることが示されている。克服すべき課題が横にひろがっていくこの状況は、経営の舵取りが難しくなっていることも同時に暗示している。現状を冷静に捉え、課題に対して明確な対策を講じることができる企業は、将来への可能性も広がっていく。そのためにも、経営指針にもとづいた全社一丸の経営のしくみづくりは、急務である。



小規模企業では需要や価格競争への危機感も高い

全企業規模においても「従業員の不足」が最も高い割合ではあるが、その他の項目の傾向をみてみると、20 人未満では指摘第 2 位に「民間需要の停滞」(33%)、第 3 位は「同業者相互の価格競争の激化」(29%)となり、20 人以上 50 人未満の第 2 位は「同業者相互の価格競争の激化」(32%)、第 3 位は「人件費の増加」(26%) と続いている。50 人以上 100 人未満と 100 人以上の規模では「人件費の増加」が第 2 位 (50-100 人：35%、100 人以上：41%)、「同業者間の価格競争の激化」が第 3 位 (50 ～ 100 人：32%、100 人～：30%) となっている。規模が小さくなるほど需要や価格競争に対する指摘割合が高い傾向がみられ、規模が大きくなるほどは人材不足 (従業員、技術者、下請) や人件費増、経費増に対する指摘が高くなる傾向がみられた。このトレンドは継続しており、大きな変化はみられない。

〔Ⅶ〕経営上の力点

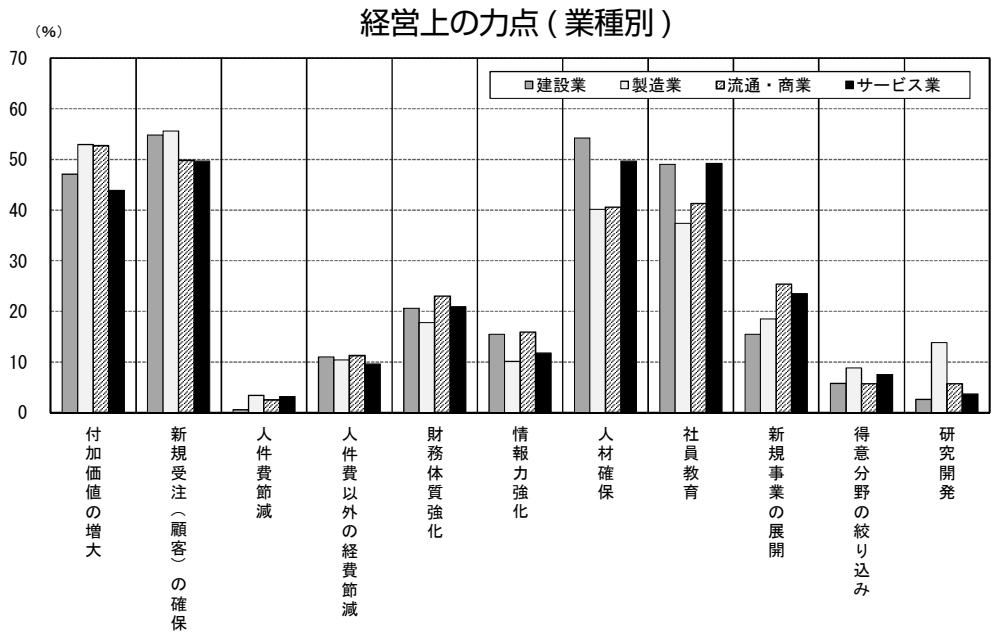
有効求人倍率はバブル期の 1.48 倍を超えて 1.56 倍となり人材不足が顕著となった。消費者物価指数や GDP も上向いて、にわかに景気がよくなった雰囲気が漂ってきている。景気の先行指標である株、そして株と密接な関係にある為替の値動きは新たな年でどのような動向を示すのであろうか。経済を示す数値は良いが、果たして日本の経済はどこに向かうのか、中小企業を取り巻く環境はますます悩ましさを増している。

人材確保を図りながら、付加価値の増大、新規事業の展開、財務体質の強化への注力増加

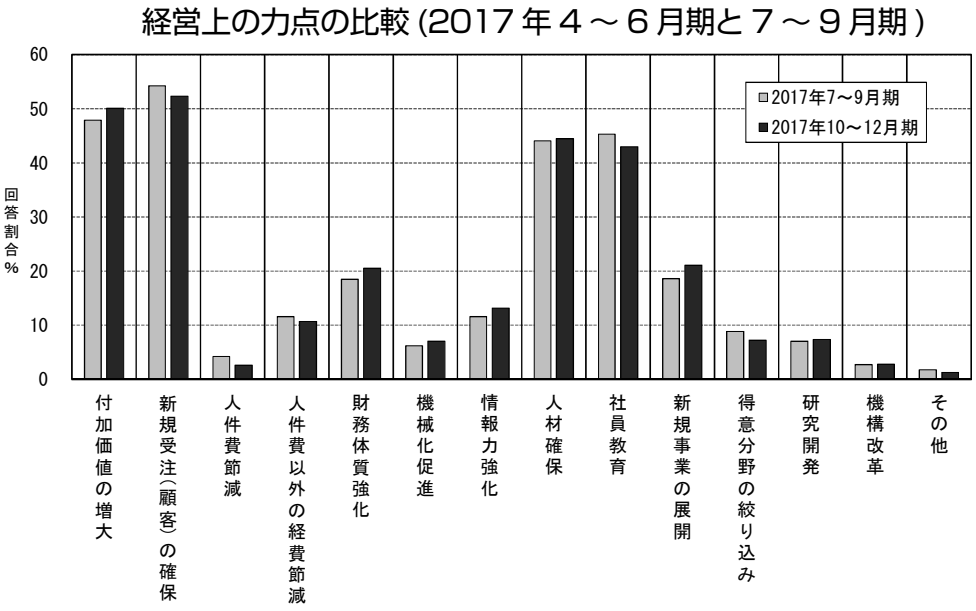
今期の経営上の力点における全体的なトレンドでは、「新規受注（顧客）の確保」（54％→ 52%）、「付加価値の増大」（48％→ 50％）、「社員教育」（45％→ 43％）、「人材確保（44％→ 45％）」の上位４項目の変動はないが、好況の様相からこれまで中小企業の深い課題であった「人材確保」の指摘割合がこの１年間を見ると 42％→ 40％→ 44％→ 45％と高いポイントを示している。具体的には、2013 年 10 ～ 12 月期 30％→ 2017 年 10 ～ 12 月期 45％となっており、この４年間においてもっとも高いポイントを示している。こうした状況から、「人材不足が深刻な問題なので安定所はもちろん、求人誌･求人チラシ･ネットなどいろいろ使って確保した（山形、サービス）」、「人材確保を念頭に事業を行う（群馬、建設）」、「人材不足と業績不振に悩まされた年だった（福井、サービス）」、「予想をはるかに上回る仕事量でかなりドタバタな一年だった。人も集まらず社員には厳しい状況が続いている（愛知、製造業）」など人材確保の対応に追われる企業の姿が見られる。

業種別傾向の分析

業種別特徴として、建設業は他業種に比べ常に「新規受注（顧客）の確保」（55%）の高い傾向を継続しているが、全体のトレンド同様に「人材確保」（46％→ 54％）の指摘割合が高い数値を示しており、改めて人材不足の課題が浮き彫りとなった。また、特に留意する点として、「付加価値の増大」（42％→ 47%）が高い伸びを示しており、「自社の強み弱み課題等について社員を含めて話し合う機会を大幅に増やし定例化した（石川、建設業）」、「全社員の思考経路が新しいものを生み出す。新しい出会いをためらわないという方向へゆけるような社内の風をおこす（静岡、建設業）」など新たな価値創造の視点から受注を伸ばしたいと



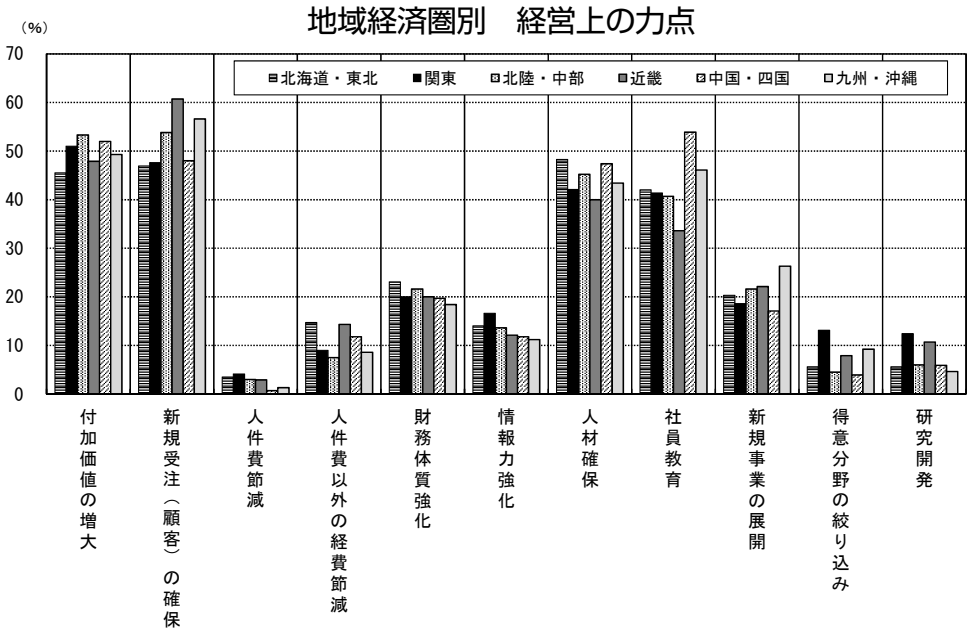
考える企業もある。一方、これまで高い水準にて推移してきた「新規受注の確保」(62 → 55%)が大きく減少している。これは、「注文はあるのだが受託する要因不足で苦しんだ。機会損失をなくすべく人材の採用に全力を注ぐ（愛知、建設業)」などのように景気が上向いてはいるが、一定以上の仕事を完遂するための体制が整っていない企業が多いことを示しているのではないだろうか。



次に、製造業では、円安の進展により工作機械企業を中心に好調な業績をあげつつある中、建設業同様、製造業においても、「人材確保」（36％→ 40％）の指摘割合が高い伸びを示しており、強い人手不足の様相を表している。「年間を通して忙しすぎて、社員同士の連携がとれていなかった（新潟、製造業)」などの声に表れている。

また、製造業の特徴である「研究開発」の指摘割合は、2013 年 10 ～ 12 月期 18％→ 2017 年 10 ～ 12 月期 14％となっており、他の分野からみれば大変高いポイントを示してはいるが、景気の影響からか若干減少傾向にあることは注視すべきであろう。

流通商業では、上位３項目のうち「付加価値の増大」(49％→ 53％) が伸びを示す一方、「新規受注 (顧客) の確保」(55％→ 50%)、「社員教育」（42％→ 41％）は減少傾向にある。また、流通商業の特徴である「新規事業の展開」の指摘割合は、2013 年 10 ～ 12 月期 20％→ 2017 年 10 ～ 12 月期 25％となっており、高いポイントで推移している。「大型店出店・ネット販売等の拡大で地域の問屋は減少している。このような状況の中で第二の柱を建てるべ



く新事業を立ち上げる（静岡、流通商業）」、「新規事業の継続的な挑戦（大阪、流通商業）」といった声にあるように従来型からの脱却を図り新たな芽を探す機運が高まっているといえよう。

サービス業では、「人材確保」（56％→ 50％）がこれまで同様４業種の中で最も高い指摘割合を継続して示していたが、今期は減少している。一方、今期は「新規事業の展開」（19％→ 24％）、「新規受注（顧客）の確保」（47％→ 50％）が増加している。「消費税増税や東京オリンピックに前後する内需の動きが相当激しくなることが予想される。お客様の声にしっかりと耳をかたむけて相談にのり適切なアドバイスなど組織的な対応を心がけていきたい（埼玉、サービス）」といった声にあるように先を見据え、次なる戦略の基盤作りへの取り組みを進めている企業が多いのではないだろうか。

地域経済圏の分析―景況格差の拡大傾向

地域経済圏別に見ると、各地域の業況判断 DI は、北海道・東北△ 3 ポイント、関東 13 ポイント、北陸・中部 17 ポイント、近畿 17 ポイント、中国・四国 23 ポイント、九州・沖縄 13 ポイントとなっており、以前から厳しい DI 値を示している北海道・東北地域以外は、好況の波にのり、大幅な DI 値の上昇となっている。

次に、各地域の「経営上の力点」における前年同期比（2016 年 10 月～ 12 月）との比較を試みる。北海道・東北では、他地域との景況格差を反映して、「付加価値の増大」（43％→ 46％）、「財務体質の強化」（17％→ 23%）が増加傾向にある一方、「新規受注の確保」（55％→ 47%）、「社員教育」（51％→ 42％）などが示すように地域の厳しい景況感がみてとれる。

好調な業況判断 DI 値を示している関東は、「付加価値の増大」（54％→ 51％）、「新規受注（顧客）の確保」（58％→ 48%）と減少傾向を示しているが、これは DI 値が示すように、現状（目の前）の仕事への対応で精一杯という現在の景況感の表れではないだろうか。

北陸・中部の業況判断 DI 値今期 17 となり関東を上回った。特に、「付加価値の増大」（48％→ 53%）が大きく増加しており、ネクストステージを狙った企業の成長志向が示されているといえよう。

近畿は業況判断 DI 値が△ 10 → 2 → 16 → 17 と大きく上昇傾向にある一方、力点の動向はこれまで同様であり、大きな変化は見られない。

中国・四国は全国において一番高い業況判断 DI 値 23 を示した。「人材確保」（40％→ 47％）、「社員教育」（49％→ 54％）において増加を示しており、全国的な好況の中、特に人手不足の深刻さが示されているといえよう。

熊本地震からの着実な復興の足音が聞こえる九州の業況判断 DI 値は今期 13。他地域の動きとは様相が異なり、「付加価値の増大」（50％→ 49％）、「新規受注（顧客）の確保」（50％→ 57%）が増加傾向を示しており、今の流れをさらに強めたいとの意向が見てとれる。

2017年10～12月期　DOR対象の取り組みより

今期は、従来の景況調査に加え、今年の振り返りと今後の取り組みについて伺いました。
本文で紹介した声に加え特徴的な取り組みについて紹介します。

■経営上の努力の記述から

人材確保、育成

○人材確保が急務なので、短期・長期的にできることとして、学校とのコミュニケーションの機会を増やし、自社の存在を知ってもらうため、インターンシップの積極的な受け入れなどに取り組みました。（北海道、一般注文住宅等）

○社内業務改善、ここにきてようやく芽が出始めてきました。・・・社内コミュニケーションのあり方等、社員一人ひとりが考える力を身につけてもらえるようにさらにお願いしています。（長野、製造業）

○社員教育として管理者講習をやっている。新規事業部を設立し、仕入先との役割分担を明確にする。（静岡、建築・土木資材販売）

労働環境整備

○働き方改革を前提として業務棚卸に着手、見直し、改善に取り組んでいる。（愛知、出版・印刷・デザイン）

○ダイバーシティ経営に取り組み、シルバー人材2名採用。自立支援センターと障がい者雇用について取り組みを始めた。（愛知、プレス金型設計他）

○「就業規則の見直しから育休､介護休をとりやすくなって社員の悩みが改善されたように思う。社員が明るくなった。仕事量も増え、来年夏までである計画を立てながら消化していく。（広島、繊維機械製造販売）」

○同友会に入会してから8期連続黒字まで会社が立ち直ることができた。4月には新卒で地元の高校卒業生が入社し、労働局からはユースエール認定企業まで認定していただいた・・・（岡山、建設業）

付加価値の向上、新規開発等

○付加価値を上げるための設備投資と受注アイテムの見直し。金利上昇前の低金利での運転資金、設備投資資金の確保。従業員確保と生産性向上。（群馬、医療機器部品製造等）

○事業承継を見据え、自社モデルの見直しと大手メーカーの売上依存体質から脱却するために、必要な商品やサービスの深堀を社内だけでなく、外部の力も借り実践と検証を試みた。（埼玉、業務用酒類食品卸）

生産性

○新商品開発のための社員全員参加型の会議により、社員のモチベーション向上に努力しています。（大阪、服飾資材等製造販売）

○これまで手作業だった自社の加工を自動機械に置き換えた。生産能力、技術制度が明らかに向上した。（宮崎、金属製品卸売業）

■経営環境の変化や課題に対する記述から

○EV車やAI車の導入を考えていく必要がある。免許制度も変わっていくのではと考えている。予想より早くにそれが到来するようです。（宮城、自動車教習所）

○街内商店街の衰退を見ても、リアル店舗は実力を落としています。ネット販売だと全国が商圏になるので、得意商品を持ち挑戦いたします。（福島、写真販売）

○構造的な問題で不況でなくて収縮が大きく、印刷関連業種から転換しないと生き残れないと思われる。幸い資産があり生き残れるとは思われるが、社員の雇用の確保は難しい。（東京、印刷関連）

○この2～3年で顧客ニーズが大きく変わったことを踏まえ、新商品の営業に全力を尽くす。（東京、経営コンサルタント業）

○役所等の規制が厳しくなり、配送センターの昇降機の使用が建築基準法に違反する。とてもじゃないけど費用を負担しかねる。配送センターの統合等、難題山積である。（大阪、陳列器具等レンタル）

○退職に伴う従業員の採用について。以前は一人の求人に対して10~15倍の応募があったが、今年は3～5倍程度でよい人材が少ない。（広島、社会保険労務士業）

同友会景況調査報告（DOR）協力研究者

（五十音順、敬称略）

阿部　克己	愛知東邦大学経営学部准教授
飯島　寛之	立教大学経済学部准教授
植田　浩史	慶應義塾大学経済学部教授
梅村　仁	大阪経済大学経済学部教授
鬼丸　朋子	中央大学経済学部教授
菊地　進	立教大学名誉教授
田浦　元	拓殖大学政経学部准教授
長谷川　英伸	玉川大学経営学部助教
山本　篤民	日本大学商学部准教授
吉田　敬一	駒澤大学経済学部教授
和田　耕治	日本大学工学部教授

（2018 年 1 月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.123

2018 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
URL http：//www.doyu.jp
E-mail center@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。