

同友会景況調査報告(DOR)

(2018年1～3月期)

予測通り景気低落、次期への期待あれど トランプリスクの懸念のこる

〔概要〕

この間、世界の政治・経済を揺るがす事象が立て続けに起きている。調査時期にかかってしまった。回答時期は3月1～15日であるが、3月1日は米国が鉄鋼25%、アルミ10%の高関税を課すと発表した日だが、日本も対象になるとわかったのは3月23日である。また、3月7日に南北首脳会談、3月8日が米朝首脳会談の発表と続く。回答時期と世界の行事発表が重なる。まだ発表の段階であり、DORの回答が素早く反応することは無理であろう。政治経済的な活動領域には無数の予測不能な副作用が埋め込まれている。いずれにせよ、米中貿易戦争などの不安定要因は拭いきれない。

業況判断DI(「好転」－「悪化」割合)は13→3、売上高DI(「増加」－「減少」割合)は13→4、経常利益DI(「増加」－「減少」割合)は11→△1、足元の景況を示す業況水準DI(「良い」－「悪い」割合)は18→10と、その落差が12～8ですべてが悪化した。次期(2018年4～6月期)以降は、業況判断DIが3→8、売上高DIが4→10、経常利益DIが△1→5、業況水準DIが10→12と、すべてが一定押し返す予想である。製造業の受注残は横ばいとなっており、受注の確保が強さの理由のようである。

製造業では、「仕入単価の上昇」が27%→38%に上昇している。会員からは、「仕入れ単価上昇にともない、客先への価格改定中だが難航している。受注量の確保をしつつ引き続き交渉して早期決着をめざす(愛知、ダンボール製造)」の声も。経営者の仕事の一つに価格改定の交渉がある。交渉は難渋するものだが、明るく道理をもって早期決着をめざそう。

〔調査要領〕

- | | |
|------------|--|
| (1) 調査時 | 2018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 | 2,392社より938社の回答をえた(回答率39.2%)
(建設169社、製造業312社、流通・商業274社、サービス業175社) |
| (5) 平均従業員数 | ①役員を含む正規従業員38.89人
②臨時・パート・アルバイトの数25.47人 |

【DOR の眼】

「イノベーション」と中国

慶應義塾大学 植田 浩史

先日、「訪日する中国人が、日本で最初に買うものは何だと思えますか？」と聞かれた。答えは「財布」である。裏付けになるデータがあるわけではないし、おそらく事実ではないだろうが、今の中国を見ていると納得してしまう。中国、特に大都市圏ではキャッシュレス化が猛スピードで進み、一週間現金を使わない、すべてスマホで決済という人は少なくない。財布を持っていない、には現実味がある。

中国へは、ここ 10 数年間毎年何回か訪問しているが、キャッシュレス化は最近一気に進んでいる。私がよく行く上海や蘇州のような大都市では、コンビニの支払はほとんどスマホだ。タクシーもスマホで呼び、スマホで決済。最近は流しのタクシーが減ったような気がする。食事や買い物での現金支払いは、高額紙幣の偽札チェック（現在も偽札が出回っている）、お釣りの用意など面倒が多く、嫌な顔をされることもある。こんな店でも、と思うようなところでも「スマホ決済推奨」のポスターを見る。

キャッシュレス化が一気に進んだ背景には、中国の「イノベーション」がある。ネット市場運営のアリババグループのアリペイなどが、使い勝手の悪い現金支払いに変わる仕組みを、クレジットカードやデビットカードなどとの競争に打ち勝ち、開発してきたのが、専用機器を使わず QR コードを読み込んでスマホで支払いができる現在の仕組みである。スマホ、QR コードの利用は中国の電子商取引（EC）を急増させ、その構造を変え、さらにリアルとネットの流通のあり方をも変えつつある。世界最大であり、ある意味で世界最先端ともいえる中国の EC 市場の中心を担っているのが、アリババ、テンセントといった創業 20 年程度の会社だ。

実は、QR コードもモバイルを使った買い物も、日本発の技術といえるし、実用化も日本の方が早い。同じような展開は、今は世界市場の圧倒的シェアを持っているドローンについても見られる。ゼロからの開発を行っているわけではない、だから中国のイノベーション力は本物ではない、という意見もあるが、どうだろうか。

第 1 に、既存の技術を有効に活用し、市場シェアを拡大し、あるいは新たな仕組み（プラットフォーム）で市場を支配すること自体がイノベーションである。ゼロから 1 へのプロセスも大事だが、1 を 10 にし、100 にしていくことも立派なイノベーションである。

第 2 に、現在のように IoT、第 4 次産業革命、ビッグデータ、シェアリングエコノミーなどの新しい技術や考え方が重視され、その応用が問われる変化の時代には、既存技術の有効活用によるイノベーションが重要になる。自動運転、EC、EV、フィンテックなど 5 年後には何が起きるかわからない世界が増えている。

中国の変化の影響は、日本を含めた中国以外にも広がっていく可能性がある。中国で今起きている変化をリアルに把握し、理解し、どうそれと向き合っていくかについて考えていくことは日本の中小企業にとっても必要である。

予測通り景気低落、次期への期待あれどトランプリスクの懸念のこる

2018年1～3月期DOR

[I] 業況	4
〔概況〕	4
景況感の低下は水準を画するもの	
業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI はすべて好転予測。一定押し返す力あり	
米中貿易戦争などの不安定要因は拭いきれない	
製造業の「国内回帰」一国内市場の底上げこそ肝要！	
〔売上高〕	8
信頼をより得たことによる売上拡大	
すべての業種で減少予想	
〔経常利益〕	9
製造業の仕入単価が急騰！価格改定交渉は早期決着を	
採算は北海道・東北のマイナス圏が消えて、すべてが1ケタにあるという予測	
[II] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
前期同様の水準が続いた資金繰り	
資金借入環境に変化なしも借入資金は減少	
〔物価動向〕	11
仕入価格の上昇圧力さらに強まる	
売上単価の上昇スピード鈍る ― 価格転嫁がスムーズに進まず	
[III] 生産性・雇用	
〔生産性〕	12
生産性を示す指標（一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI）は急落	
〔雇用〕	13
雇用はプラス水準を維持、時間外労働 DI は減少傾向	
人材不足への危機感、変わらず高い水準	
[IV] 設備投資	15
人設備投資実施割合が微減するも、30%台前半をキープ	
実施目的では「能力増強」と「維持補修」との間でのせめぎ合い継続	
計画なしは「自業界の先行き不透明感」下がるも「当面は修理で切り抜ける」が増加	
実施割合は地域経済圏別では入れ替わりが目立つが、規模別では差が大きいまま推移	
設備不足感高まる	
[V] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
2期連続の業況改善の勢いはおさまり、今期は再び悪化に転じる	
総合建設業（民需中心）の経営指標がそろって悪化	
(b) 製造業	19
すべての項目で悪化、前期予想を下回る	
多くの業種で業況悪化	
人材不足感の高止まり、仕入単価の高騰が経営を圧迫	
次期以降は強気の見方が多い	
4月以降の動向の影響には注視を	
(c) 流通・商業	22
年初の野菜高騰、トランプ発言に伴う消費の低迷により、景況回復厳しく	
需要低迷、仕入価格上昇への対応が課題に	
流通・商業5業種では情報通信業、不動産・物品賃貸業の悪化が目立つ	
(d) サービス業	23
今期のサービス業の主要指標は悪化	
サービス業3カテゴリー間の景況の動きに注意	
経営上の問題点「人件費の増加」浮上中	
[VI] 経営上の問題点	25
「従業員の不足」「人件費の増加」が2トップに	
「仕入単価の上昇」が2期連続で上昇	
業種別にみた経営上の問題点	
[VII] 経営上の力点	27
前期同様、新規受注の確保・付加価値の増大・人材確保・社員教育への継続的注力	
景況の厳しい地域では既存体制の強化に向けた姿勢も	
[速報] 2018年1～3月期 「後継者問題」について	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 13 → 3、売上高 DI は 13 → 4、経常利益 DI は 11 → △1、業況水準 DI は 18 → 10 とすべて悪化した。次期（2018 年 4～6 月期）以降は、業況判断 DI が 3 → 8、売上高 DI が 4 → 10、経常利益 DI が △1 → 5、業況水準 DI が 10 → 12 と、すべてが一定押し返す予想となった。

3 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 12 月の前回調査と同じ 11 で横ばい。しかし、中小企業の先行きは、製造業で 3 ポイント低下の 12、非製造業でも 5 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。短観の先行きはマイナスである。

景況感の低下は水準を画するもの

業況判断 DI（「好転」－「悪化」割合）は 13 → 3、売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は 13 → 4、経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は 11 → △1、足元の景況を示す業況水準 DI（「良い」－「悪い」割合）は 18 → 10 と、その落差が 12～8 ポイントとすべての主要指標で大幅に悪化した。この落差は水準を画するものである。2017 年に上がってきた勢いが、2018 年の声を聴くとガクンと下がった感じである。

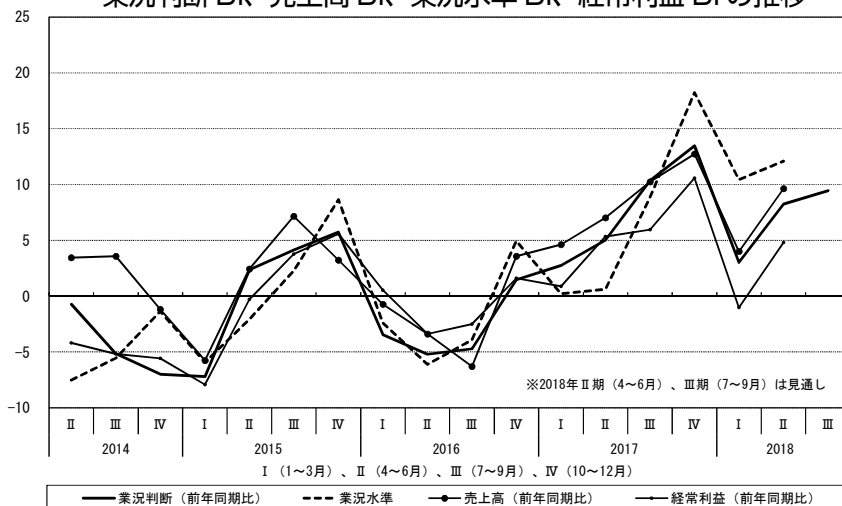
経営上の問題点として製造業では、「仕入単価の上昇」が 27% → 38%、「仕入先からの値上げ要請」が 10% → 16% が急上昇している。原材料の値上げ等が課題となってきた。また、サービス業では「従業員の不足」が 52% → 51% と相変わらず高水準を維持し、それにとまなう「人件費の増大」が 40% → 47% と跳ね上がる事態となった。

日銀短観（2018 年 4 月 3 日）の雇用人員判断 DI は、中小企業全産業でマイナス 37 と 1992 年以来の低水準。先行きはさらにマイナス 3 のマイナス 40 と予想している。短観によれば、主要 28 業種のうち 11 業種で、統計開始以来、最低を記録した。人手不足が 4 割の業種で最悪となったわけである。全ての業種で最も人手不足が深刻なのは、宿泊・飲食業サービスでマイナス 64 と前回調査から 2 ポイント低下した。また、運輸・郵便が 2 ポイント低下のマイナス 49。インターネット通販の普及で運送需要が拡大するなか、ドライバー不足が深刻となっている。

「人手不足が価格転嫁や賃上げが進めば、経済の好循環につながるが、企業が十分に価格転嫁できなければ、企業収益を圧迫する」（日本経済新聞、2018 年 4 月 4 日）という観測もあり、人手不足が直接、経営上にマイナスの影響を及ぼしつつある。

業種別では、業況判断 DI は 2017 年 1～3 月期に比べ 2018 年 1～3 月期は、建設業が 13 → △1 で 14 ポイントの悪化、製造業が 15 → 4 で 11 ポイントの悪化、流通・商業が 8 → 2 で 6 ポイントの悪化、サービス業が 20 → 6 の 14 ポイントの悪化で、すべて悪化である。業況水準 DI は全業種では 18 → 10 だが、建

業況判断 DI、売上高 DI、業況水準 DI、経常利益 DI の推移



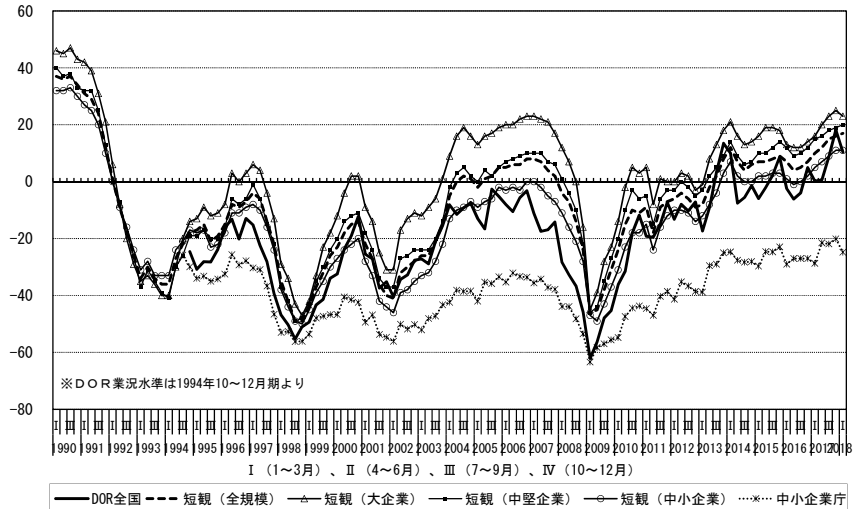
設業が 29 → 19 と 10 ポイントの悪化、製造業が 19 → 11 と 8 ポイントの悪化、流通・商業が 13 → 6 と 7 ポイントの悪化、サービス業が 16 → 8 と 8 ポイントの悪化であった。全業種で悪化した。

地域経済圏別で、業況判断 DI は関東が 13 → 9 で 4 ポイントの悪化、近畿が 17 → 4 の 13 ポイントの悪化、地方圏では北海道・東北が △3 → △12 で 9 ポイントの悪化、北陸・

中部が 17 → 2 で 15 ポイントの悪化、中国・四国が 23 → 16 で 7 ポイントの悪化となり、九州・沖縄が 13 → △1 で 14 ポイントの悪化である。すべて悪化した。北海道・東北の悪化が目立つ。地域経済圏別を業況水準 DI で見ると、北海道・東北が 1 → △3、関東が 18 → 19、北陸・中部が 27 → 8、近畿が 17 → 14、中国・四国が 23 → 15、九州・沖縄が 19 → 11 となった。ここでは関東のみが好転であった。

企業規模別の業況判断 DI では、20 人未満が 12 → 1 の 11 ポイントの悪化、20 人以上 50 人未満が 17 → 4 で 13 ポイントの悪化、50 人以上 100 人未満が 10 → 3 で 7 ポイントの悪化、100 人以上が 15 → 10 の 5 ポイントの悪化である。業況水準 DI で見ると、20 人未満が 11 → 7、20 人以上 50 人未満が 22 → 11、50 人以上 100 人未満が 31 → 15、100 人以上が 23 → 22 とすべて悪化した。100 人以上はほぼ横ばいであった。

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



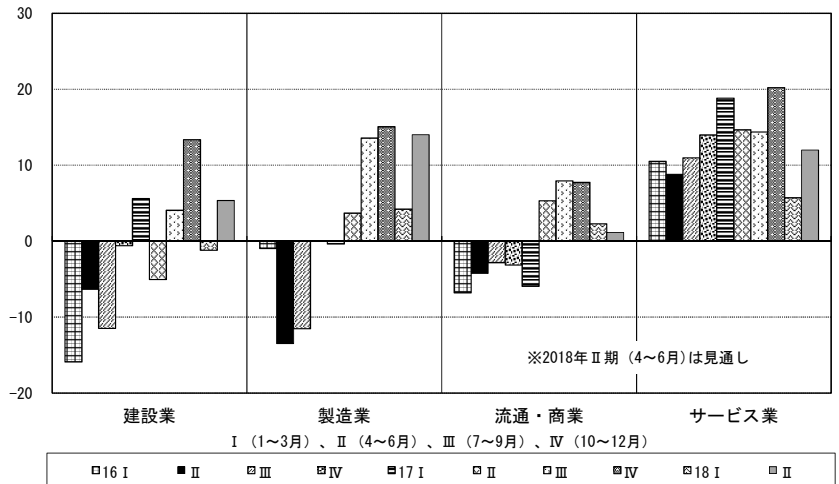
業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI はすべて好転予測。一定押し返す力あり

DOR の次期 2018 年 4～6 月期の見通しはどうか。業況判断 DI は 3 → 8 で好転を見込む。ちなみに次々期 2018 年 7～9 月期の見通しは 9 にさらに好転する予想である。業況水準 DI では 10 → 12 と小幅好転を予測している。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 はすべて好転方向の見通しである。

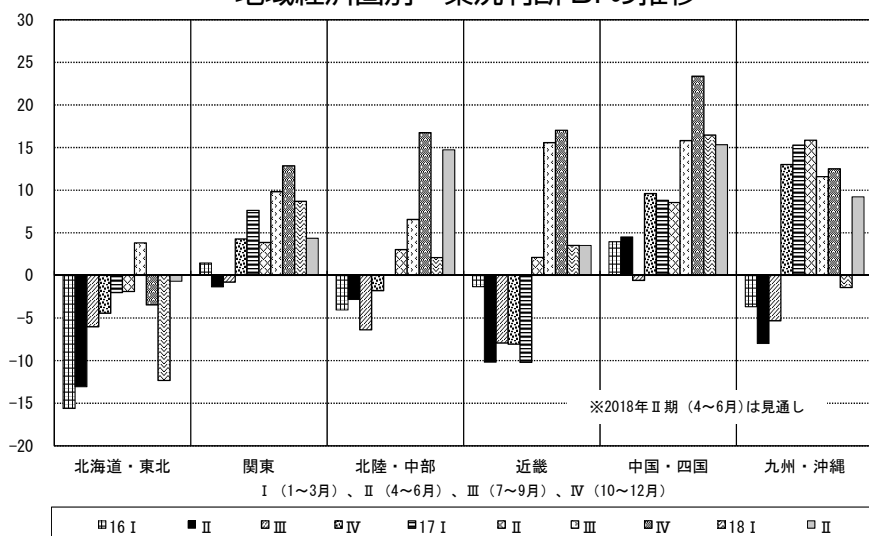
業種別の次期 4～6 月期の見通しはどうか。業況判断 DI は建設業が △1 → 5 で 6 ポイント好転、製造業が 4 → 14 で 10 ポイント好転、流通・商業が 2 → 1 の小幅悪化、サービス業が 6 → 12 で 6 ポイントの好転予想である。

地域経済圏別の業況判断 DI 予想では、北海道・東北が △12 → △1 と 11 ポイント好転、関東が 9 → 4 で 5 ポイント悪化、北陸・中部が 2 → 15 で 13 ポイント好転、近畿が 4 → 4 で横ばい、中国・四国

業種別 業況判断 DI の推移



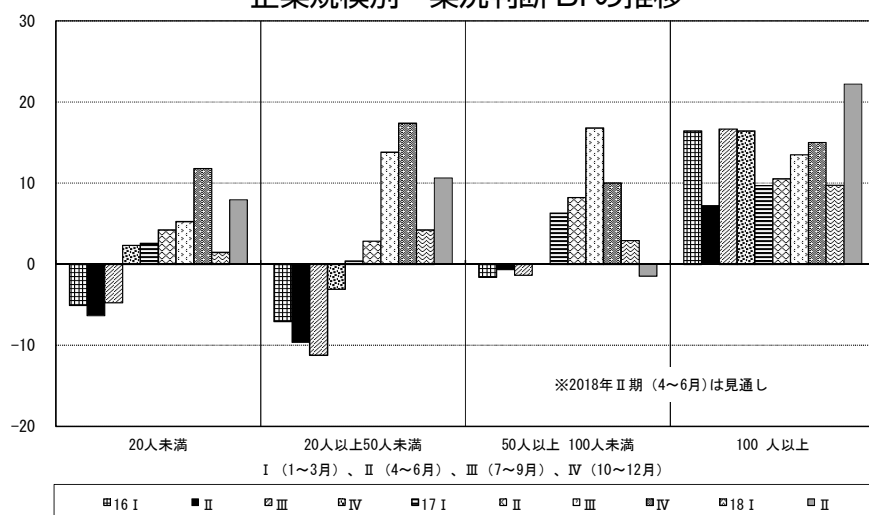
地域経済圏別 業況判断 DI の推移



が 16 → 15 でほぼ横ばい、九州・沖縄が△1 → 9 で 10 ポイント好転の予想である。

企業規模別の業況判断 DI 予想では、20 人未満が 1 → 8 で 7 ポイント好転、20 人以上 50 人未満が 4 → 11 で 7 ポイント好転、50 人以上 100 人未満が 3 → △1 で 4 ポイント悪化、100 人以上が 10 → 22 で 12 ポイント好転の予想である。業況水準 DI の予想は、20 人未満が 7 → 7、20 人以上 50 人未満が 11 → 12、50 人以上 100 人未満が 15 → 15、100 人以上が 22 → 30 の予想である。

企業規模別 業況判断 DI の推移



次期 (2018 年 4 ~ 6 月期) 以降は、業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI、業況水準 DI と、すべて好転方向の見通し。すべてが一定押し返す予想である。日銀短観 (2018 年 4

月 2 日) の業況判断「先行き」の中小企業全産業で 11 のマイナス 4 とは真逆の結果予想。次期の業種別の業況判断 DI では、流通・商業以外はまだ押し返す勢いが一定あるようだ。何故、押し返す力があるのか。例えば、製造業の受注残は 5 → 5 で横ばいであり、受注の確保が強さの根拠のようである。

米中貿易戦争などの不安定要因は拭いきれない

2 月 14 日、内閣府が発表した 2017 年 10 ~ 12 月期の国内総生産 (GDP) 速報値は実質の年率換算で 0.5% 増となった。プラス成長は 8 四半期連続で、約 28 年ぶりの長さとなった。好調な輸出と設備投資を背景に企業部門がけん引し、個人消費も昨年の天候不順による低迷から持ち直した。

3 月 8 日発表した国内総生産 (GDP) 改定値は年率換算で 1.6% 増と上方修正した。半導体関連や自動化投資を中心に民間企業の設備投資が堅調に推移し、速報値 (年率 0.5% 増) から大幅な上方修正となった。原材料などの在庫の積み増しペースが上がっていることも上方修正の要因となった。

日銀が 4 月 2 日発表した 3 月の日銀短観 (全国企業短期経済観測調査) によると業況判断指数 (「良い」 - 「悪い」割合) が、大企業製造業は 24 となり、12 月の前回調査を 2 ポイント下回った。8 四半期ぶりの悪化である。大企業より改善が遅れてきた中小企業の景況感も息切れした。中小企業全産業の業況判

断 DI は 11 と横ばいである。しかし、先行きについては、慎重な見方が多い。

円高や米国の貿易保護主義が企業経営のリスクとして意識され始めた。トランプリスクと言えるであろう。実際の需要は国内外で好調を保つが、その持続性に懸念が出てきた。円高や米中摩擦が強まれば、景気回復が足踏みする可能性がある（日本経済新聞、2018年4月2日）。

DOR（同友会景況調査報告）回答時期は3月1～15日であるが、3月1日は米国が鉄鋼25%、アルミ10%の高関税を課すと発表した日だが、日本も対象になるとわかったのは3月23日である。また、3月7日に南北首脳会談、3月8日が米朝首脳会談の発表と続く。回答時期と世界的行事の発表が重なる。まだ発表の段階であり、DORの回答が素早く反応することは無理であろう。政治経済的な活動領域には無数の予測不能な副作用が埋め込まれているし、一つの問題を解決するために政治が何かをすれば、それが遅かれ早かれ別の新しい問題を生み出す。いずれにせよ、米中貿易戦争などの不安定要因は拭いきれない。

製造業の「国内回帰」—国内市場の底上げこそ肝要！

一部の製造業で生産施設の国内移転や国内での新規投資といった「国内回帰」と見られる動きが散見される。「国内回帰」の動きを3つのパターンに分けることができる。

第一に、円安により輸出競争力が改善したことによるもの。新興国の趨勢的な賃金上昇や、日銀の異次元金融緩和による円安で、生産コスト格差が是正されつつあることが挙げられる。

第二に、インバウンド需要を背景に、わが国の消費市場規模が拡大したこと。訪日外国人数は2017年が2869万人と、2012年対比3.4倍に達した。国内消費全体に占める訪日外国人消費支出の寄与も、直近では国内消費全体の伸びの4分の1を占めている。

第三に、自動化と技術・研究開発の強化によるものである。自動化技術を最先端の工場に導入することで、人手不足が深刻なわが国においても、多様な品目をラインナップしつつも、価格競争に耐えうる量産体制を築くことが可能になり始めている。

「国内回帰」がわが国の経済に与えるプラス影響をもたらしている。

第一に、輸入の減少である。逆輸入して国内で販売していた製品を、国内工場での生産に代替すれば、GDPに対しプラスとなる。逆輸入の比率を試算すると、2012年頃まで趨勢的に上昇していたが、近年こうした傾向に歯止めがかかっている。

第二に、輸出の増加である。わが国の製品に対する海外需要（＝輸出＋日本向けを除く海外現地法人生産）に占める輸出比率をみると、多くの製品で底を打っている。メイド・イン・ジャパンの品質に満足した訪日外国人が、帰国後もEC取引等を介して日本から製品を輸入するリピーター需要が拡大している。

第三に、設備投資の増加である。インバウンド関連業種では、売上高の増加を背景に、設備投資の増加が顕著となっている。

「国内回帰」が与えるプラス影響はあるが、わが国の成長力を押し上げるほどの牽引力を持つ公算は小さいと考えられる。経営者が生産拠点の立地に際して最も重視するのは、最終需要の規模や成長性、およびその所在場所であり、人件費等は副次的要因である。人口減少により国内消費市場が伸び悩むという構図が大きく変わらない限り、「国内回帰」が一層進展するとは考えにくい。

したがって、「国内回帰」を直接的な目標に据えた政策的な誘導効果は限定的にとどまるとみられる。むしろ、求められるのは、①人口減少に歯止めをかけて、国内市場の縮小懸念を軽減すること、②企業の稼ぐ力の強化、等を通じ、企業の国内経済への成長期待を高めることである。（日本総研・リサーチ・フォーカス、菊地秀朗著、2018年2月26日）

【売上高】

売上高 DI は全業種では 13 → 4 で減少した。業種別では、建設業 (5 → △7) と製造業 (16 → 8)、流通・商業 (12 → 3)、サービス業 (14 → 8) ですべて減少であった。次期は 4 → 10 で増加と予想。次期は、2 ケタの数値を取り戻すと予想した。

信頼をより得たことによる売上拡大

2018 年 1 ～ 3 月期の売上高 DI は全業種では 13 → 4 に低下した。5 期連続増の業況判断と同期していたが、今期も同期して減少した。潮目が変わったのである。

業種別では、建設業が 5 → △7 で 12 ポイントの減少、製造業が 16 → 8 で 8 ポイントの減少、流通・商業が 12 → 3 と 9 ポイントの減少、サービス業が 14 → 8 で 6 ポイントの減少である。全業種が減少した。

「2 月、8 月といえば例年売上が最低となるところ、この 2 月に 1 年を通して最高月となりました。得意先の取引額も毎月上昇しています。それは、ここ 1 年で取引先の絞り込みによる人材の拡散を防ぎ、人員の集中を行うことにより、他社に比べ信頼をより得たことによる売上拡大です (鹿児島、ホテル・結婚式場請負業務)」。どのような具体策を考えているか、聞きたいところである。

地域経済圏別では、関東が 11 → 0 で 11 ポイントの減少、北陸・中部が 16 → 8 で 8 ポイントの減少、近畿が 14 → 6 で 8 ポイントの減少である。地方圏では北海道・東北が 1 → △5 で 6 ポイント減少、中国・四国が 25 → 15 で 10 ポイントの減少、九州・沖縄が 5 → △3 で 8 ポイントの減少である。今回、北海道・東北と九州・沖縄の両端がマイナス圏になった。

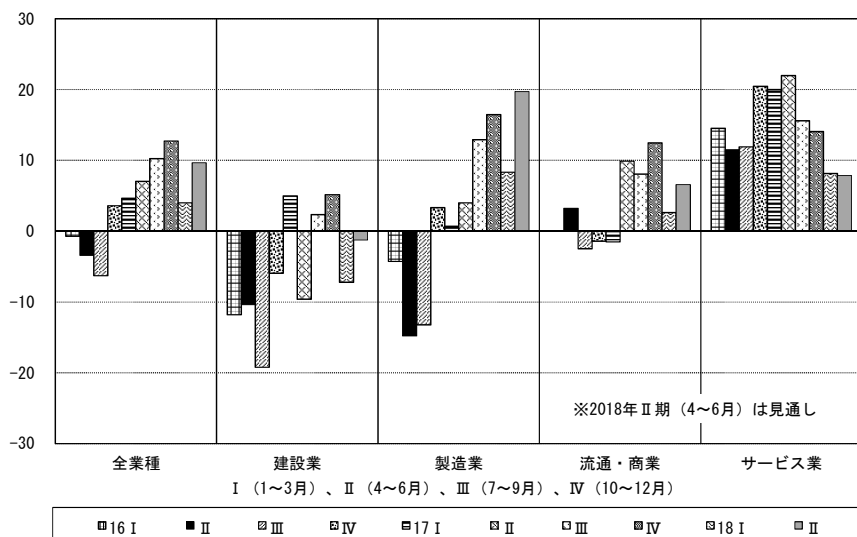
企業規模別では、20 人未満が 10 → 1 で 9 ポイント減少、20 人以上 50 人未満が 13 → 6 で 7 ポイント減少、50 人以上 100 人未満が 8 → 4 で 4 ポイントの減少、100 人以上が 31 → 19 で 12 ポイント減少である。

すべての業種で減少予想

2018 年 4 ～ 6 月期の売上高の見通しはどうか。まず全業種でみると、4 → 10 と増加予測。業況判断 DI、業況水準 DI、経常利益 DI はともに好転するので、順当であろう。

業種別では、建設業が △7 → △1 で 6 ポイントの増加、製造業が 8 → 20 で 12 ポイント増加、流通・商業が 3 → 7 で 4 ポイントの増加、サービス業が 8 → 8 で横ばい予想である。

業種別 売上高 DI の推移



地域経済圏別では、関東が 0 → 5 で 5 ポイントの増加、北陸・中部が 8 → 15 で 7 ポイント増加、近畿が 6 → 14 で 8 ポイントの増加予想である。地方圏では、北海道・東北が △5 → 3 で 8 ポイントの増加、中国・四国が 15 → 12 で 3 ポイント減少、九州・沖縄が △3 → 7 で 10 ポイントの増加予想である。

企業規模別では、20 人未満が 1 → 7 で 6 ポイント

の増加、20人以上50人未満が6→13で7ポイントの増加、50人以上100人未満が4→4で横ばい、100人以上が19→26で7ポイント増加予想の見込みである。

[経常利益]

経常利益DIは11→△1と大幅減少。建設業が15→△11、製造業が10→2、流通・商業が5→1、サービス業が16→1であった。次期は△1→5と6ポイントの増加と予想している。

製造業の仕入単価が急騰！価格改定交渉は早期決着を

2018年1～3月期の経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種でみると11→△1と12ポイント減少した。仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は上昇傾向にあるが（32→38）、売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）が下落したため（10→8）、価格差（仕入単価DI－売上・客単価DI）は拡大した（22→30）。特に、製造業の仕入単価DIは41→51になり、会員からは、「仕入れ単価上昇にともない、客先への価格改定中だが難航している。受注量の確保をしつつ引き続き交渉して早期決着をめざす（愛知、ダンボール製造）」の声も。経営者の仕事の一つに価格改定の交渉がある。交渉は難渋するものだが、明るく道理をもって早期決着をめざそう。

業種別では、建設業が15→△11で26ポイントの減少、製造業が10→2で8ポイントの減少、流通・商業が5→1で4ポイントの減少、サービス業が16→1で15ポイントの減少である。特に建設業が急回復した後、急下落した。

地域経済圏別では、関東が12→3で9ポイントの減少、北陸・中部が10→△7で17ポイントの減少、近畿が16→8で8ポイントの減少である。地方圏では北海道・東北が△3→△9で6ポイントの減少、中国・四国が20→4で16ポイントの減少、九州・沖縄が8→△4で12ポイントの減少である。すべての地域で減少した。

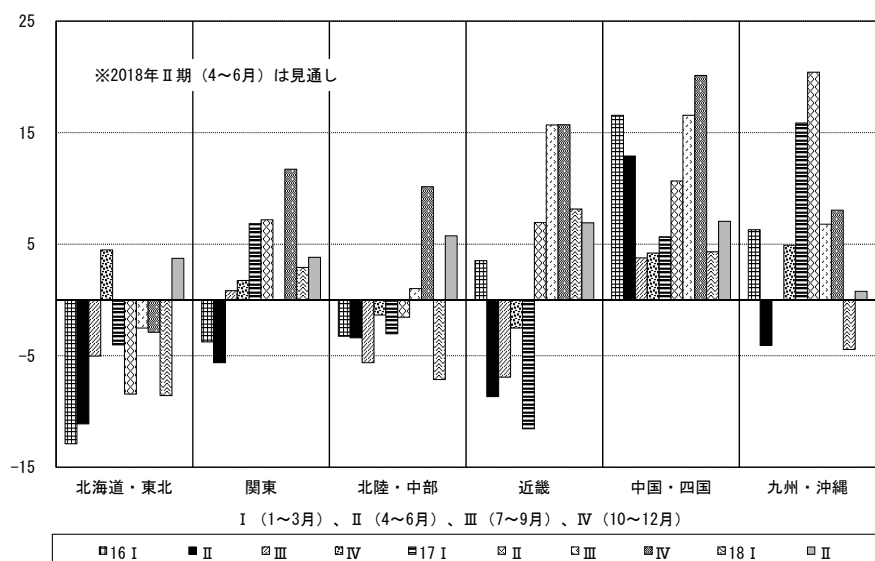
企業規模別では、20人未満が8→0で8ポイントの減少、20人以上50人未満が12→△4で16ポイントの減少、50人以上100人未満が10→△2で12ポイントの減少、100人以上が19→6で13ポイントの減少である。

採算は北海道・東北のマイナス圏が消えて、すべてが1ケタにあるという予測

それでは、2018年4～6月期の経常利益の見通しはどうか。まず全業種でみると、△1→5で6ポイント増加予想である。

業種別では建設業が△11→△3で8ポイントの増加、製造業が2→12で10ポイントの増加、流

地域経済圏別 経常利益DIの推移



通・商業が1→4で3ポイントの増加、サービス業が1→2で小幅増加の予想である。すべてで増加予想である。

地域経済圏別では、関東が3→4で小幅増加の予想、北陸・中部が△7→6で13ポイントの増加、近畿が8→7で小幅減少予想である。地方圏では北海道・東北が△9→4で13ポイントの増加、中国・四国が4→7で3ポイント増加予想、九州・沖縄が△4→1で5ポイント増加という予想である。北海道・東北のマイナス圏が消えて、すべてが1ケタにあるという予想になる。

企業規模別では、20人未満が0→3で3ポイント増加、20人以上50人未満が△4→7で11ポイントの増加、50人以上100人未満が△2→△1で小幅減少、100人以上が6→23で17ポイント増加という予想である。

〔Ⅱ〕金融・物価

[金融動向]

資金繰りは前期から変化なく推移し、引き続き資金繰りの余裕感は強い。資金調達環境についても、借入金利、借入難度とも前期とほとんど変わっておらず、借入金の実施割合も変化がなかった。ただし、業況を反映して借入金が減少しており、とくに建設業とサービス業でこうした傾向がみられた。

前期同様の水準が続いた資金繰り

2018年1～3月期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は前期から変化なく15となった。

業種別に資金繰りDIの状況をみても、4業種とも前期から大きな変化はみられなかった。前期において大幅に余裕感の強まった建設業（24→27）の資金繰りはわずかに余裕感を強めたものの、流通・商業（13→13）、サービス業（9→8）とも前期並みの水準が続いている。製造業（15→13）も前期同様の水準であったが、長い目で見ると資金繰り余裕感がジワリと失われつつあり、今後の推移が注目される。

地域経済圏別では、近畿（10→19）で資金繰りに大きな余裕が生まれた反面、前期で資金繰り余裕感が強まった北陸・中部（21→14）の余裕感がかなり失われたことが特筆される。また、北海道・東北（17→14）でも、わずかに資金繰りがタイト化している。その他、関東（7→8）、さらに中国・四国（22→21）と九州・沖縄（11→11）は前期同様の水準が続いた。

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（6→1）だけで余裕感が失われた。20人以上50人未満（22→24）、50人以上100人未満（22→23）ではわずかに資金繰り余裕感が増しており、100人以上（28→33）では資金繰りに余裕感が大幅に拡大する結果となった。

資金借入環境に変化なしも借入資金は減少

借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、短期資金（△16→△14）および長期資金（△17→△15）ともわずかに低下圧力が弱まった。業種別にみると、製造業の短期・長期資金の借入金利にみられていた低下基調はかなり弱まっているのに対し、サービス業の短期・長期資金の借入金利は低下がさらに進んだ点が注目される。その他の業種の長・短金利では前期並みの水準が続いている。企業規模別では、20人以下と100人以上の両企業規模において短期・長期金利の低下圧力がかなり弱まっ

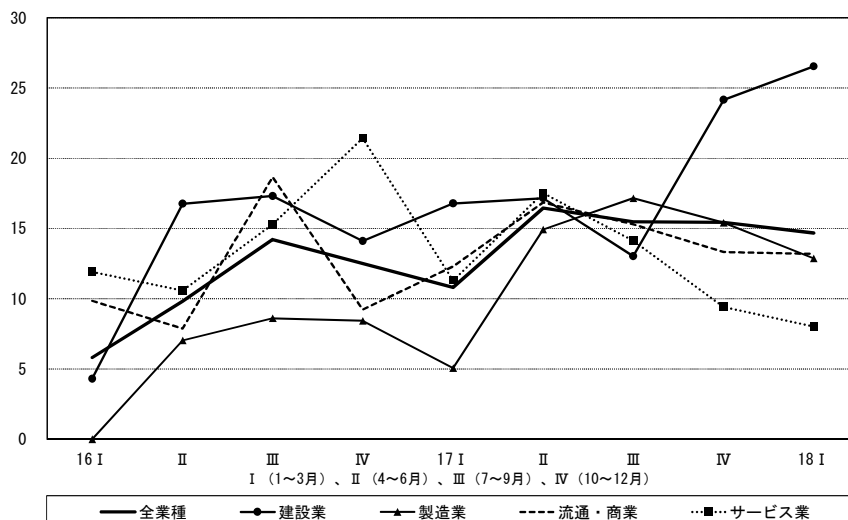
た点が注目される。

とはいえ、借入難度 DI（「困難」－「容易」割合）をみると、短期資金（△41→△42）および長期資金（△38→△40）とも前期同様の水準が続いており、借入金利の下げ圧力が弱まったことの影響は、現在のところ限定的といえよう。実際、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 0.2 ポイント減少して 76.7% 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（△13→△15）、長期資金（△23→△28）とも前期よりもわずかに減少している。業種別ではとくに、短期借入金で建設業（△8→△23）、長期借入金でサービス業（△26→△31）の減少が進んだ。

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。

業種別 資金繰り DI の推移



【物価動向】

仕入価格の上昇は今回も続き、仕入単価 DI は 2 年ぶりの高い水準を記録した。一方、売上・客単価 DI は前期並みの結果となり、仕入単価の上昇を販売価格へスムーズに転嫁されていない状況が浮き彫りになった。次期は仕入単価の上昇圧力が弱まるとの見方が強いが、その動向は不透明であり、価格管理にいっそうの注意が必要となる。

仕入価格の上昇圧力さらに強まる

2018年1～3月期の仕入単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は、前期から 6 ポイント上昇して 38 となった。素材・原材料価格、食料品価格の上昇を反映して仕入価格は強い上昇圧力を受けており、今期における経営問題上の焦点ともなっている。

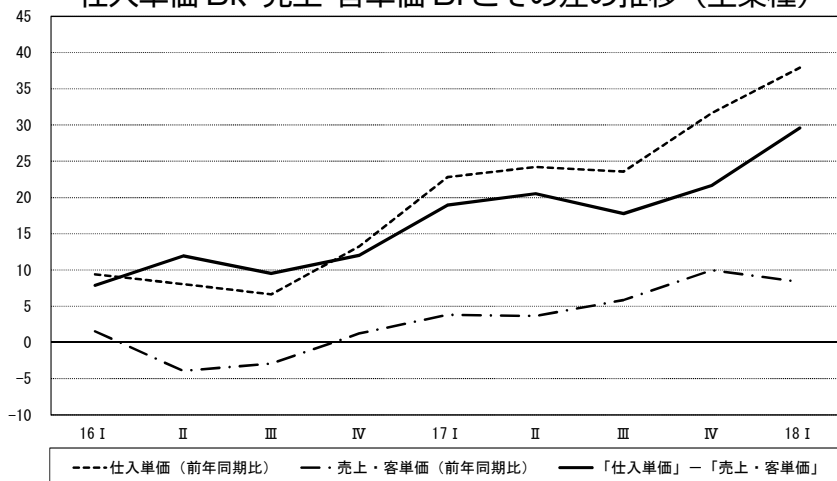
業種別にみると、製造業（41→51）でかなり大きな仕入価格の上昇がみられたのをはじめ、流通・商業（28→34）、サービス業（22→29）でも大きく仕入価格が上昇している。また、建設業（31→29）は前期同様の水準が続き、引き続き強い上昇圧力を受けている。企業規模別でも規模を問わず上昇が続いており、20人未満（28→37）、100人以上（27→35）の対照的な企業規模双方で強い上昇圧力がみられたのをはじめ、20人以上50人未満（34→38）、50人以上100人未満（39→45）でも仕入価格の上昇がみられた。

売上単価の上昇スピード鈍る — 価格転嫁がスムーズに進まず

売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は前期同様ほぼ変わりなく、DI は 8 となった。仕入価格の上昇が続いたのとは対照的に、昨年後半から続いてきた売上・客単価の上昇スピードが鈍っている。

業種別にこれをみると、前期で強い上昇がみられた建設業（15→5）で一転、かなり売上・客単価を

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移 (全業種)



落としたことが特筆される。建設業では売上高DIも低下していたことから、単価の下落と合わせて収益に大きな影響を与えたものと考えられる。また、小幅ではあるが流通・商業 (10→8) でもこうした特徴がみられた。他方、サービス業 (11→13) の売上・客単価はわずかに上昇し、製造業 (7→9) は前期同様の水準であった。企業規模別では100

人以上 (4→12) で大幅な売上・客単価の上昇がみられたものの、それ以下の企業規模では50人以上100人未満 (11→5) で上昇圧力が急速に弱まったのをはじめ、20人未満 (12→9) でも上昇スピードが鈍る結果となった。

仕入単価に強い上昇圧力が加かったため、仕入単価と売上・客単価の差は前期の22から30へ8ポイントも拡大した。このことは仕入単価の上昇が販売価格にスムーズに転嫁されていないことを推測させる。次期見通しによると、仕入単価は落ち着きを見せるとの見方が強く、逆に売上・客単価は回復するとの期待が高い。とはいえ、前期調査時における見通しでも仕入単価DIは落ち着くとみられていたにも関わらず、今回の結果であったことを考えると、楽観視もできない。価格管理にはいっそう注意を払う必要がある。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

[生産性]

2期連続で増加していた一人当たり売上高DI (15→3)、一人当たり付加価値DI (12→1) は、今期急落した。なかでも、建設業と流通・商業の減少幅が大きく、一人当たり売上高DI (建設業: 12→△5、流通・商業: 14→0)、一人当たり付加価値DI (建設業: 19→△3、流通・商業: 15→△1) と採算面での対応が求められる。

生産性を示す指標 (一人当たり売上高DI、一人当たり付加価値DI) は急落

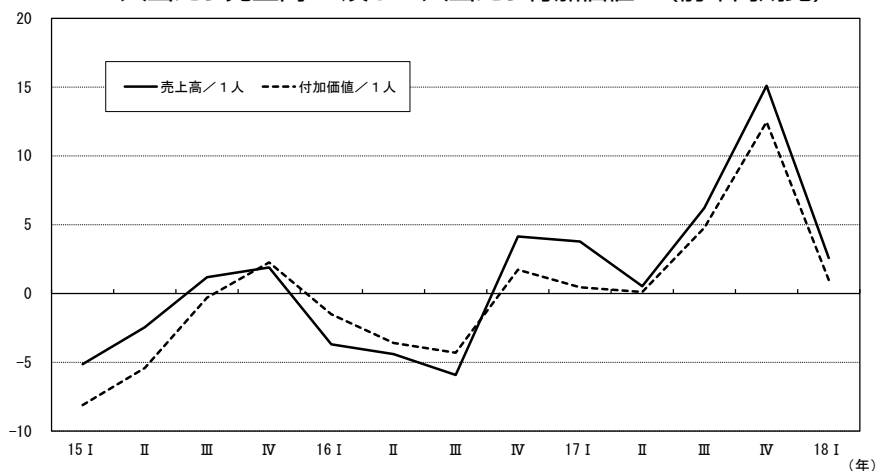
一人当たり売上高DI (「増加」 - 「減少」割合) は2017年1～3月期から4→1→6→15→3、一人当たり付加価値DI (「増加」 - 「減少」割合) は0→0→5→12→1と、1年前の水準に急落した。業種別にみると、今期はすべての業種で生産性を示す両指標が大きく下がった。なかでも、前期、一人当たり売上高DIが13ポイントもの大幅改善した建設業が12→△5と17ポイントの大幅減、一人当たり付加価値DIも建設業 (19→△3) および流通・商業 (15→△1) で大幅に下げ、急落した。二つの指標で大きく減少した建設業は、今期は景況が思わしくない状況にある。

地域経済圏別で一人当たり売上高DIが大きく減少したのは北海道・東北 (6→△8)、九州・沖縄 (11→△4) とマイナス水準になった。北陸・中部も前期最も高い数値だったが、22→0と22ポイントもの

減少となり、一人当たり付加価値DIもこの3地域の減少が目立ち、いずれもマイナス水準への急落となっている。

企業規模別にみても今期はすべての規模で生産性を示す両指標を大きく下げた。それでも、一人当たり売上高DIはすべての規模でプラス水準にとどまったが、一人当たり付加価値DIは20人以上50未満で今期マイナス水準に転じた。

一人当たり売上高DI及び一人当たり付加価値DI(前年同期比)



[雇用]

正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DIは、増加幅は縮んだもののプラス水準を保っている。一方、所定外労働時間DIは△1→△5と減少、5期連続で「減少」側を推移している。年々不足感を高めている人手過不足感DIは△47→△48と緩まる兆しは見えない。

雇用はプラス水準を維持、時間外労働DIは減少傾向

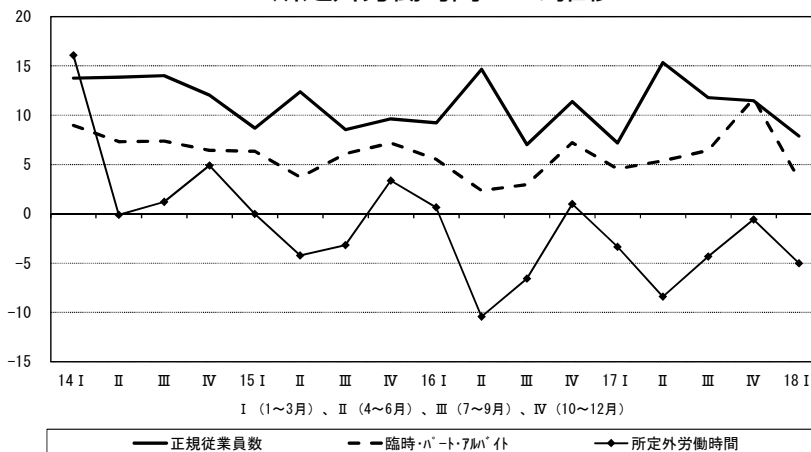
正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は11→8と、2011年7～9月期以来27期連続でプラス水準を維持している。臨時・パート・アルバイト数DI（「増加」－「減少」割合）は12→4と勢いを弱めたが正規従業員数DI同様、プラス水準を堅持している。

業種別にみると、正規従業員数DIでは製造業は14→7で7ポイント、流通・商業が8→4で4ポイントと勢いが弱まっている。建設業が9→10、サービス業が15→13と大きな動きはない。臨時・パート・アルバイトDIは全業種プラス水準ではあるが弱含みであり、とくにサービス業が22→1と大きく下げている。

地域経済圏別では正規従業員数DIは関東のみ7→16と増加したが、それ以外の地域で減少し、北海道・東北（9→△4）は大きく減少した。臨時・パート・アルバイト数DIでは北海道・東北が4→6と唯一微増したが、関東では15→6、近畿は13→2、九州・沖縄では15→△1と大幅に減少している。

企業規模別では100人以上の大幅減が目立った。正規従業員数DIは28→10の18ポイント減、臨時・パート・アルバイト数DIは19→△4といずれも二桁の減少である。

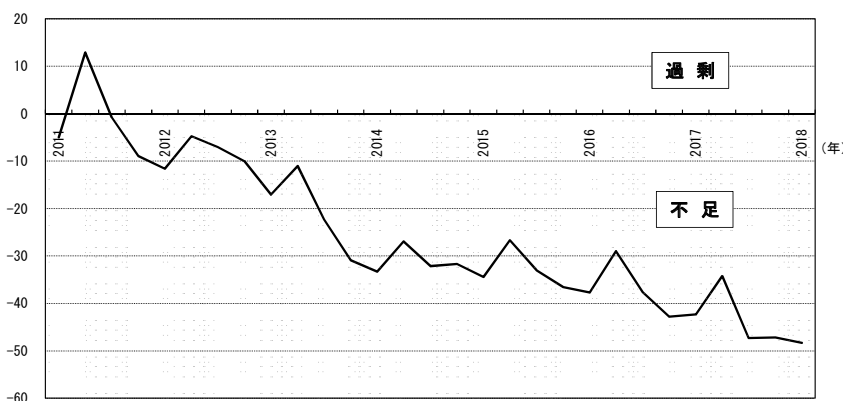
正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DI、所定外労働時間DIの推移



所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）は、2017年1～3月期から $\Delta 3 \rightarrow \Delta 8 \rightarrow \Delta 4 \rightarrow \Delta 1 \rightarrow \Delta 5$ と、5期連続で水面下に沈んだままである。業種別にみると、前期水面上に浮上した建設業と製造業が今期再び水面下となり、全体として減少幅が拡大した形になった。

地域経済圏別では、唯一正規従業員数 DI が増加した関東のみ $\Delta 2 \rightarrow 4$ と増加したが、他の地域は軒並み減少している。企業規模別にみると、50人以上100人未満で $\Delta 3 \rightarrow 0$ と改善がみられたものの、それ以外の企業規模では前期より下げている。とくに、20人以上50人未満($0 \rightarrow \Delta 8$)と100人以上($0 \rightarrow \Delta 8$)の落ち込みが著しい。

全業種 人手の過不足感 DI の推移



人材不足への危機感、変わらず高い水準

人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、 $\Delta 47 \rightarrow \Delta 48$ と、前期に引き続き高い不足感が継続している。人手の過不足感 DI も、正規従業員 DI と同様、2011年7～9月期に「不足」側に転じて以来 27 期連続で推移している上、不足感も年々

高まっている。設備の過不足感 DI も同様の傾向を示しているが、不足感の高まりという点では、人手の過不足感 DI の方がより谷深く、危機感の高さを示しているといえよう。

業種別にみると、製造業 ($\Delta 40$) や流通・商業 ($\Delta 43$) と比較して、建設業 ($\Delta 58$) およびサービス業 ($\Delta 63$) で人手不足感が高くなっている。経営上の問題点でも人材不足に関連した項目への指摘割合が高い傾向が見られるが、業種によって人材不足に対する課題や問題の違いがより鮮明になってきている（後述の「経営の問題点」参照）。

人材不足への危機感は地域による差はあまり見られなかったが、雇用面で正規従業員数 DI が唯一増加となった関東だけは $\Delta 47 \rightarrow \Delta 42$ と緩和されたが、強い不足感であることに変わりない。企業規模別にみると、企業規模が大きくなるほど不足感が強くなる傾向がみられる。とくに 100 人以上では $\Delta 69$ と極めて強い不足感を示している。

〔IV〕 設備投資

設備投資実施割合は30%台を推移しているが、設備の不足感の高まりが現れてきた。問題はそれが実施の拡大に結びついていない、計画はあるものの実現見通しが立たないことにある。一方、全体の3分の2を占める設備投資を実施しない企業では、採算の見込みを持たず「当面は修理で切り抜ける」傾向が上昇しつつある。

設備投資実施割合が微減するも、30%台前半をキープ

今期の設備投資実施割合は32.6%と前期比1.8ポイント減となった。今期は、前期の次期計画で38.1%という予測値より5.5ポイント下回った。実施割合が次期計画を下回る傾向は1年以上続いているので楽観視できないが、今期の次期計画は39.2%と過去2年間で最も高い。一方で設備の

不足感が高まっているので、こうしたことが設備投資実施に結びついていくのかどうか、気になるところである。

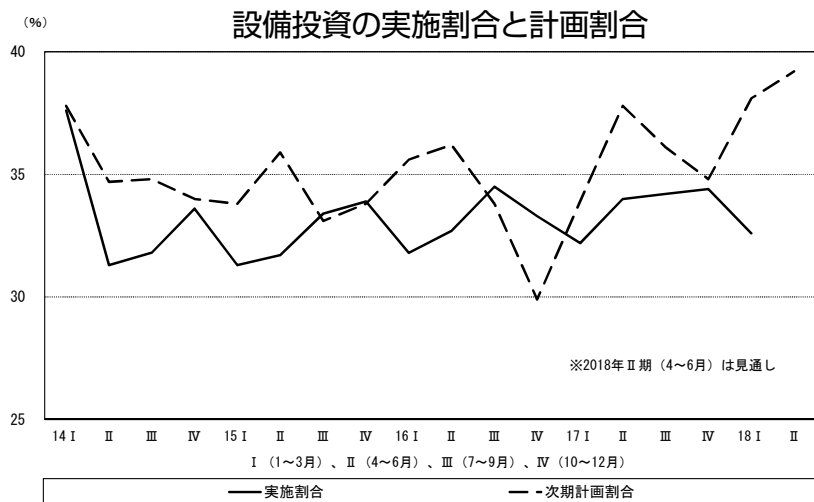
これを4業種別でみると、今期全体をリードしたのは前期同様製造業で37.9%→36.5%と微減であるが4業種中最も高い。製造業において設備の不足感の高まり（DI値△26→△28）が示されるものの今期の業況判断の低下（DI値15→4）が反映された数値とみられる。これまでも指摘したように、設備投資実施割合は、業況判断DIと直接関係するとは限らないし、設備不足感の高まりが実施割合を直接押し上げるわけでもないが、中小企業の設備年齢高齢化傾向を反転させるきっかけの一つとして注意しておかなければならない。

2017年に入って次期計画より実施割合実績が下回る状態が続き、2018年になっても継続している。計画していても現実の投資には結びついていない状況が続いているのである。中小企業の設備の高齢化も進んでいる中で、こうした状況がいつ解消するのかを注視していきたい。

実施目的では「能力増強」と「維持補修」との間でのせめぎ合い継続

今期の設備投資実施方法の特徴は「現物購入」が低下し（67.0%→62.4%）、「リース」と「現物とリースの両方」が高まっていることである。とくに製造業において顕著に現れている。また設備投資の実施内容においては、「機器設備」「工場」「事業所・店舗」が減少して、「自動車等運搬手段」「情報化設備」が増大した。こうした動きはとくにサービス業で著しい。

設備投資の実施目的で、今期注目したいのは「研究開発」が2016年10～12月期以来の5%を記録したことである。「能力増加」も44.2%→47.5%と増加した一方で「維持補修」が38.6%→35.4%となっていることから、「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とに二極分化が進んでいると考えられる。



実施目的を4業種別にみると設備投資実施割合が最も高かった製造業では「能力増強」が45.7%と前期比で4.4ポイント高くなっている。さらに「研究開発」が8.6%と前期より3.1ポイントも上昇している。

建設業は「能力増強」を前期より7.5ポイントも上昇させ(53.2%)、4業種中唯一の50%台を記録した。これには人手の過不足感DIで不足度が高い業種が実行した設備投資への影響(省力化設備投資)も含まれると思われる。一方「維持修理」も36.2%と高い水準を記録している。

流通・商業の投資目的は、4業種中「能力増強」のウェイトは最も低いが、「能力増強」「維持補修」の流れが今期も続いている。

計画なしは「自業界の先行き不透明感」下がるも「当面は修理で切り抜ける」が増加

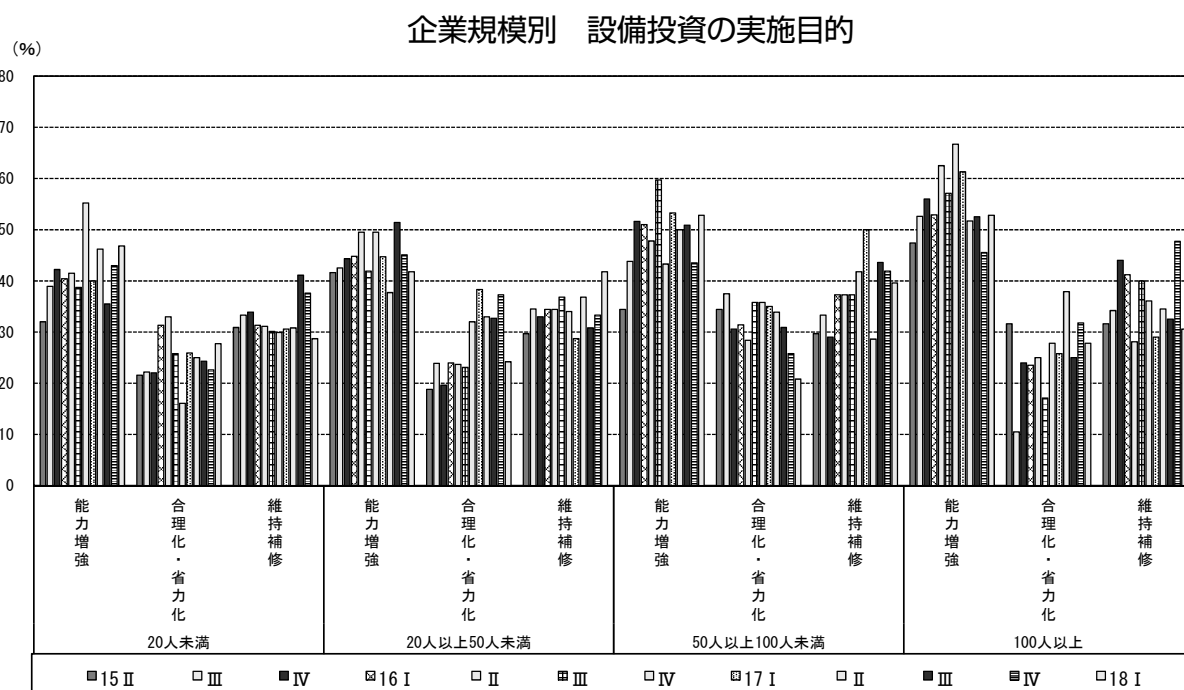
さて次に、次期に設備投資計画がないと回答している60%を超える企業の「計画なしの理由」をみてみよう。

今期の理由は、「当面は修理で切り抜ける」が37.8%→43.2%、「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%→25.0%、「投資しても採算の見込みない」が12.7%→14.7%、「自業界の先行き不透明」が15.8%→13.3%という順位になった。

2017年は年間を通して順位が変わらなかったが、今期は「自業界の先行き不透明」と「投資しても採算の見込みない」が入れ替わった。つまり「自業界の先行き」は前期より見えてきたが、「採算の見込み」がないので設備投資計画はないという回答が増えてきたのである。今期、「採算の見込みない」が高まったのは流通・商業(14.4%→18.9%)、製造業も高めで推移している(15.9%→16.0%)。こうした状況と「当面は修理で切り抜ける」の高まりを考慮するならば、設備投資をする時期にきているが、できないという歯がゆい状況にあることが考えられる。

実施割合は地域経済圏別では入れ替わりが目立つが、規模別では差が大きいまま推移

今期の設備投資実施割合を業種別にみると、前期同様サービス業を除いた3業種が30%以上となった。



地域経済圏別では、北海道・東北から九州・沖縄までの6地域すべてで30%を超えた。今期の牽引地域は北海道・東北と関東へと変化した。前期牽引した九州・沖縄は36.4%→31.1%と5.3ポイント減少した。

企業規模別では今期もこれまで同様、従業員数に比例した実施割合となっている。すなわち、20人未満が24.2%、20人以上50人未満は33.7%、50人以上100人未満は42.2%、100人以上では55.1%と規模による差が継続している。

とくに、20人未満の設備投資実施割合は、過去3年間以上にわたって20%台半ばで推移している。他方、50人以上100人未満が40%台、100人以上模が50%台でほぼ定着している。20人未満の低迷は、他の層より設備不足感が小さいというだけでは捉えきれないであろう。実施割合の格差が固定化する傾向は、実施目的へも影響を及ぼし、投資目的姿勢の違い（積極性）の差があらわになりつつあるとみられる。

設備不足感高まる

設備の過不足感DI（「過剰」－「不足」割合）は、2016年に入ってからおおよそ横ばい状態で推移してきたが、2017年の前半はゆるやかに不足感緩和となり、後半は不足幅を拡大させ、今期は△19→△21まで不足感が高まった。

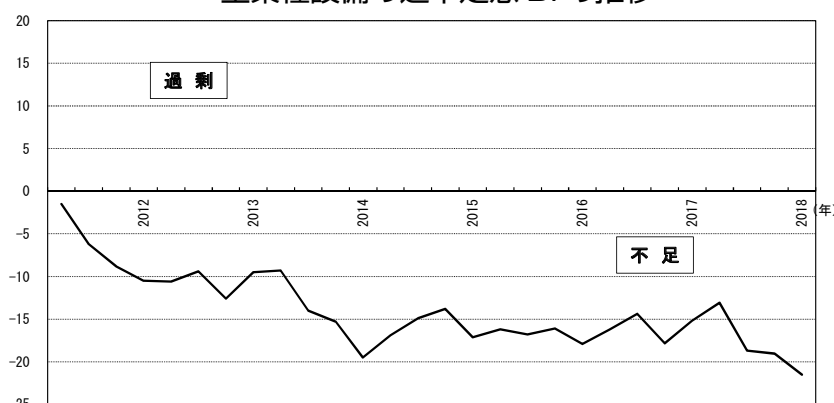
業種別では、すべての業種で不足幅を拡大させているわ

けではなく、前期はサービス業が不足感の高まりが目立っていたが、今期は不足幅を縮小させた。一方でサービス業以外の3業種が不足幅を拡大させたこともあり、DI値が△21になった。今期は製造業で不足が目立った（△26→△28）。

今期の地域経済圏別では、地域によって動きが異なっている。関東（△21→△27）、北海道・東北（△15→△25）、中国・四国（△16→△22）、九州・沖縄（△15→△18）の不足感が拡大した地域と、近畿（△22→△21）の横ばいの地域、北陸・中部（△24→△17）の不足感が縮小した地域の3つに分かれた。企業規模別の設備の過不足感DIにおいても、企業規模が大きくなるほど不足感が強まる傾向は継続している。

設備年齢の高齢化による更新期に入って設備不足感は徐々に高まりつつあるが、なかなか実施割合につながらない状況が続いている。激変する経済環境のなかで新しい波をチャンスと受けとめ対応する動きも一部では見られるが、先行き不透明感から設備投資実施を迷い、躊躇している企業は少なくない。この流れが変わるには、いっそうの自主的経営努力と中小企業の現状を踏まえた有効な中小企業政策の多面的実行・実施が求められる。

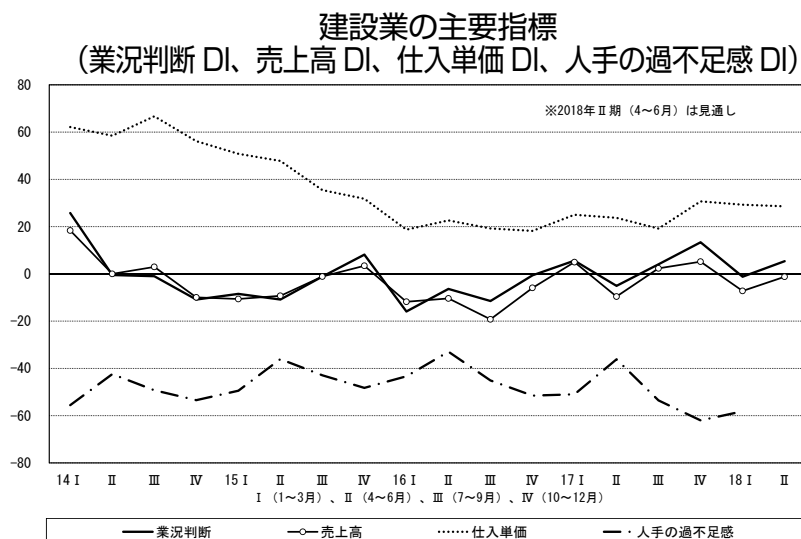
全業種設備の過不足感DIの推移



〔V〕業種別動向

(a) 建設業

建設業の主要指標は2期連続で改善していたが、今期は再び悪化に転じるようになった。建設4業種のなかでは、総合建設業（民需中心）がもっとも低迷した。建設業における仕入単価の高騰や人手不足は依然として続いている。こうしたなかで、「働き方改革」を意識した労働条件の改善に着手する動きも起こっている。



2期連続の業況改善の勢いはおさまり、今期は再び悪化に転じる

建設業の主要指標は、2期連続で改善していたが、今期はその勢いがおさまり悪化に転じた。まず、業況判断DIは、13→△1と水面下に落ち込んだ。次に、業況水準DIは29→19へと後退した。売上高DIは5→△7へ、経常利益DIは15→△11へと、それぞれマイナスの水準へと転

じた。また、採算水準DIは、高水準で推移するものの60→41へと後退した。

こうしたなかで、資材価格の高騰や人手不足は依然として続いている。仕入単価DIは31→29と高止まりとなっており、人手の過不足DIは△62→△58と人手不足の大幅な改善はみられない。深刻な人手不足により、「経営上の努力」の記述に「人材確保」をあげる例が多くみられた。それに加え、今期は「働き方改革」を意識した記述も目立つようになってきた。

例えば、「社内で働き方を考える会議を実施。残業時間を減らし生産性を向上させる取り組みを1月からスタートした（青森、屋根・板金工事）」、「働き方改革の取り組みとして、従業員の時間外労働時間の把握を手始めに、特別チームを組織し検討している（高知、土木・建築・造園工事）」といった意見が寄せられている。現在、建設業では、週休2日制の導入など労働条件改善の取り組みが本格化しようとしている。建設業界では若手人材の確保には、労働条件の改善が不可欠であるといった認識が広がりがつつあるが、大手企業が先行しつつある。同友会会員企業のなかで、こうした動きがおこっていることは、今後の中小建設業における労働条件改善の動きを促していくことになると期待される。

さて、次期(2018年4～6月期)は、業況判断DIが5と再び水面下を脱する見通しとなっている。また、業況水準DIは14とやや低迷するものの、売上高DIは△1、経常利益DIは△3とそれぞれ改善に向かう見通しである。

総合建設業（民需中心）の経営指標がそろって悪化

続いて、建設4業種別に動向をみていくことにしたい。はじめに、総合建設業（官公需中心）については、経常利益DIが前期より落ち込んだが、業況判断DI、業況水準DI、採算水準DIはほぼ前期並み

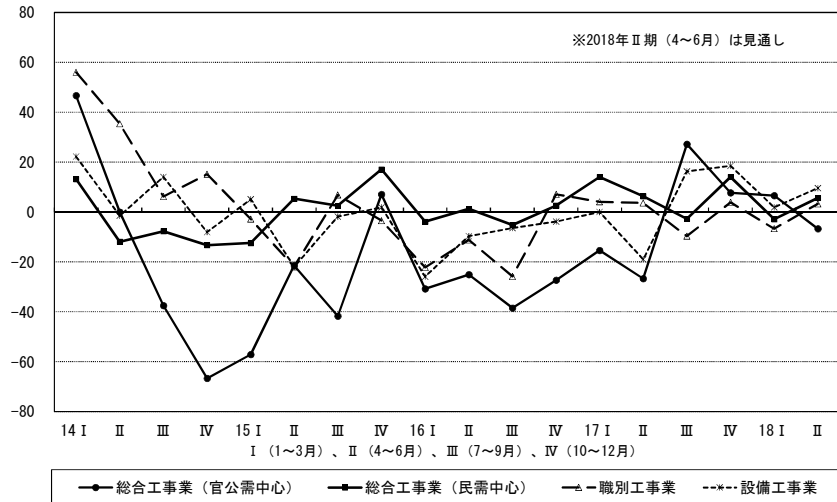
に推移した。総合建設業（官公需中心）は、比較的、安定的に推移したといえる。それに対し、総合建設業（民需中心）は、業況判断DIをはじめとした主要な経営指標がそろって悪化した。今期、建設4業種のなかでは、総合建設業（民需中心）がもっとも景況が落ち込んだ。

次に、職別工事業は、売上高DIがマイナス水準からプラスの水準に転じるものの、

業況判断DIや業況水準DI、経常利益DI、採算水準DIが悪化にむかった。そのうち、業況判断DIと経常利益DIは、水面下に落ち込んだ。

最後に、設備工事業は、業況水準DIが上昇し、採算水準DIは前期同様の水準となった。しかし、業況判断DIや売上高DI、経常利益DIは低迷した。

建設業4業種の業況判断DIの推移



(b) 製造業

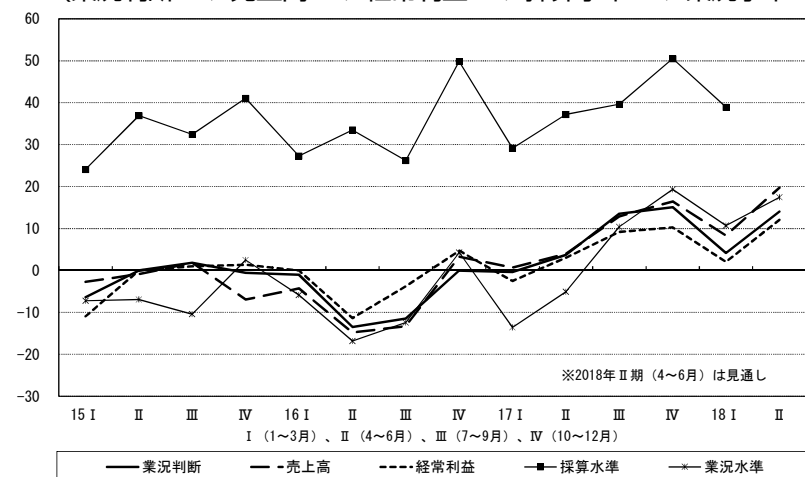
業況判断DIは前期比 18 → △ 4 と大きく悪化、前年同期比 15 → 4 もプラス水準ながら悪化、業況水準DIも 19 → 11 と悪化した。売上高DI、経常利益DI、生産量DI、出荷量DIも悪化を見せた。ただし、業況判断DIは、次期 14、次々期 13 と今後は回復を見込んでいる。背景には受注残DIが、前期 5、今期 5 と堅調な状態がある。一方で、仕入単価の上昇への懸念が強まった。米中関係もあり、製造業にとって 2018 年は波乱の年になりそうだ。

すべての項目で悪化、前期予想を下回る

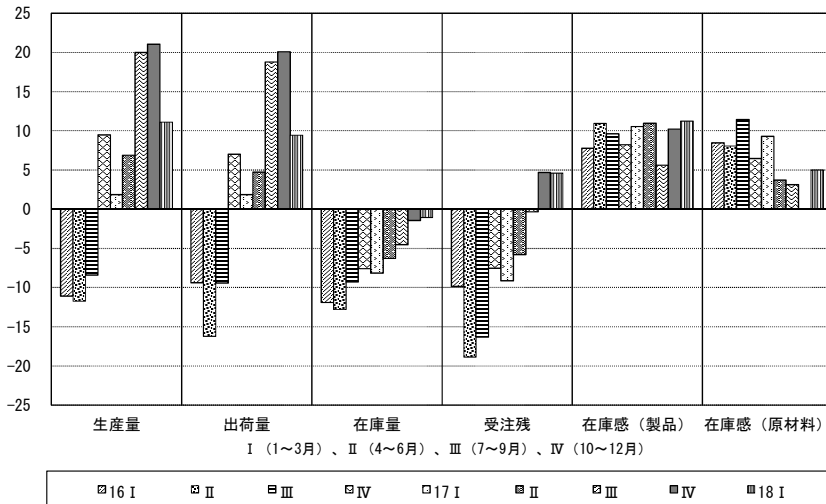
製造業における前期比の業況判断DIは、2期前（2017年7～9月期）の10、前期18と好調だった。

今期は△4と22ポイント悪化した。業況判断DIも前期15に対し今期4と11ポイントの悪化、業況水準DIも前期19から今期11へと悪化した。前期の業況判断の次期見通しDIが9だったので、今期の実績は見通しを下回った。前期のDORでは、18年以降について慎重な見方が多く、「今期は活況なれど2018年については慎重な見方」と記したが、実際は予想よりも

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



製造業 関連指標の推移



悪かった。

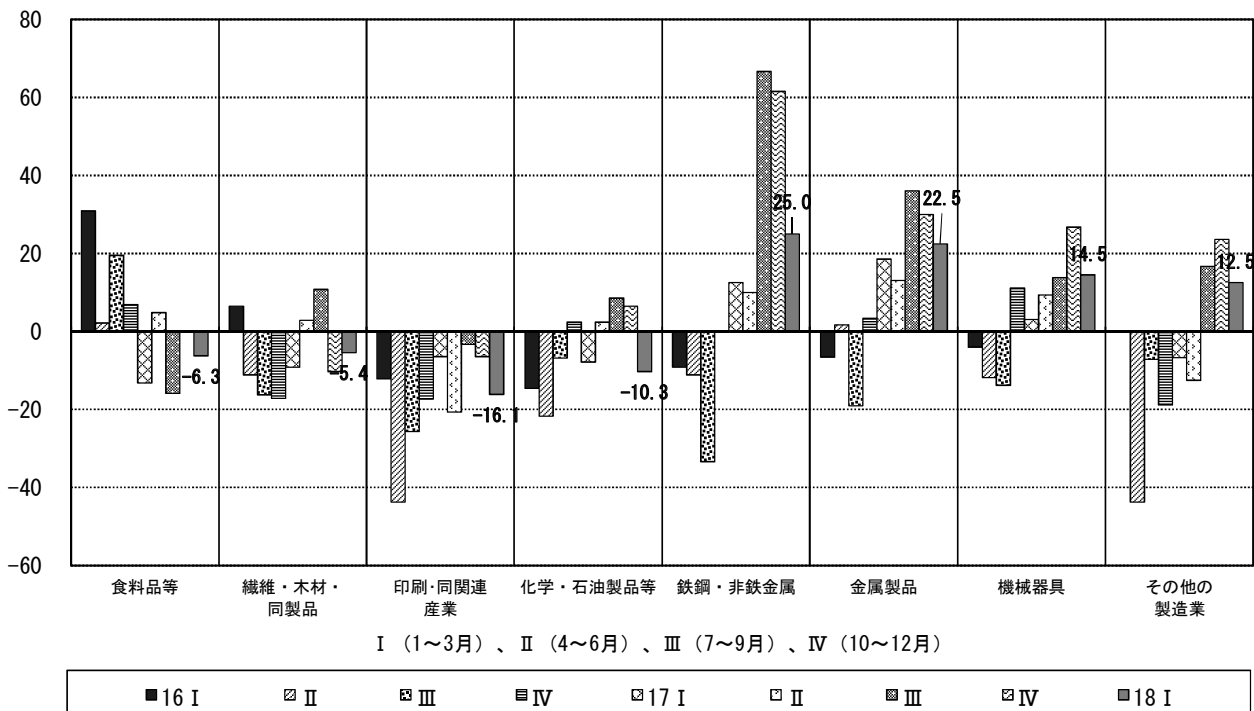
悪化は他の指標でも見られる。売上高DI、生産量DI、出荷量DIは前期から16→8、21→11、20→9と、それぞれ10ポイント程度低下した。売上高DI、生産量DI、出荷量DIが伸び悩みを見せたことから、一人当たり売上高DIは15→6、一人当たり付加価値DIは7→1と低下した。こうした生産、売上、業況の結果、前期比の経

常利益DIは21→△2へと水面下に低下、前年同期比も10→2へと低下した。採算水準DIは、黒字企業の割合は高いものの、51→39と低下。このように製造業ですべての項目で大幅な下落が見られたのは、2016年4～6月期以来である。

多くの業種で業況悪化

製造業8業種の業況判断DIは、食料品等製造業が0→△6、印刷・同関連産業(△6→△16)、化学・石油製品等製造業(6→△10)、金属製品製造業(30→22)、機械器具製造業(27→14)などほとんどの業種で悪化しているが、金属製品製造業、機械器具製造業では数値は依然高い。業況水準DIでは、食料品等製造業(0→△13)、印刷・同関連産業(△16→△35)で大きく悪化した。他の低下幅は小さい。

製造業8業種 業況判断DIの推移



企業規模別では、業況判断 DI が、20 人未満 7 → 2、20 人以上 50 人未満 16 → 5、50 人以上 22 → 0 とすべての規模で悪化した。業況水準 DI は、20 人未満が 2 → 4 とほぼ横ばいなのに対して、20 人以上 50 人未満では 27 → 13、50 人以上 34 → 12 と大きく低下した。

人材不足感の高止まり、仕入単価の高騰が経営を圧迫

生産量が低迷したこともあり、正規従業員数 DI は 14 → 7、臨時・パート・アルバイト DI は 9 → 2、所定外労働時間 DI は 4 → △ 3、といずれも低下した。しかし、人手の過不足感 DI は △ 40 → △ 40 と不足感が高止まりしている。

また、仕入単価 DI は 41 → 51 へと一気に 10 ポイント上昇し、2015 年 1 ～ 3 月期以来の高い水準となった。記述回答にも「仕入単価が上昇しているため、東京・大阪へ出向き情報収集と交渉 etc. を行った（愛知、溶剤製造）」、「仕入単価が急速に上昇してきているので、顧客に価格転嫁の説明に回っている（愛知、造作材製造）」などの声が見られる。

次期見通しも 47 と高い数値となっている。一方、売上・客単価 DI は 7 → 9 とほぼ同水準で、仕入単価の上昇を売上・客単価に反映できていない状況がある。「仕入単価の上昇」は、経営上の問題点で 3 年ぶりに第 1 位（38.0%）となった。以下、第 2 位「従業員の不足」（33.1%）、第 3 位「民間需要の停滞」（28.5%）、第 4 位「人件費の増加」（27.9%）であり、仕入単価、従業員不足、人件費増加が経営を圧迫している。

次期以降は強気の見方が多い

前期と比べすべての指標で低下した製造業だが、次期の見通しは強気である。業況判断 DI は次期（2018 年 4 ～ 6 月）14、次々期は 13、次期業況水準 DI は 17、次期売上高 DI は 20、次期経常利益 DI は 12、といずれも前期水準ないしそれ以上を示した。

業種別では食料品等製造業（業況判断 DI △ 6 → 25）、繊維・木材・同製品製造業（△ 5 → 5）、化学・石油製品等製造業（△ 10 → 5）が今期より 10 ポイント以上上昇し、改善を見込んでいる。また、今期も比較的好調であった金属製品製造業（22 → 24）、機械器具製造業（14 → 20）も高い数値であった。

見通しが強気になる背景には、受注残の存在がある。受注残 DI は、2017 年以降徐々に上昇し、前々期 0 から前期 5、今期も 5 とプラスを維持した。受注残は、金属製品製造業で前期 14 → 29 と大きく上昇し、機械器具製造業は 16 → 12 へとやや減少にとどまっている。

4 月以降の動向の影響には注視を

今期の落ち込みが一時的なものなのか、傾向的なものなのか、DOR の見通しを見る限りでは一時的となっている。しかし、米中間の貿易をめぐるやり取りなど、国内製造業に大きく影響すると思われる懸念材料が少なくない。受注残の維持も、今期の落ち込みによるものも含まれており、今後も安定的に受注が回ってくるかどうかは、世界情勢の動向いかによるところが大きい。当分、世界貿易と景気に大きな影響を与えかねない米トランプ政権と中国政府との関係など世界情勢を注視していく必要があるだろう。

(c) 流通・商業

今期の流通・商業における主要指標は、業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI すべてで悪化、次期見通しも楽観できない状況となっている。仕入単価 DI は 28 → 34 と上昇、売上・客単価 DI は 10 → 8 と価格差が開いた。消費低迷対策と価格転嫁への対応が迫られる。流通・商業 5 業種では情報通信業、不動産・物品賃貸業の悪化が目立った。

年初の野菜高騰、トランプ発言に伴う消費の低迷により、景況回復厳しく

今期の流通・商業における主要指標は、業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI すべてで悪化、次期見通しも楽観できない状況となっている。

業況判断 DI は 8 → 2 と悪化、次期も 1 を見込んでおり、2017 年のゆるやかな回復基調から一転、低迷している。また、業況水準 DI も 13 → 6 で悪化、次期も 2 とさらなる悪化を見込んでいる。

売上高 DI は 12 → 3 と 9 ポイントも減少した。次期は 7 と好転を見込むものの、消費の低迷が続いていることから楽観できない。経常利益 DI も 5 → 1 と悪化、次期見通しは 4 で好転を見込んでいる。売上高 DI、経常利益 DI とともに回復見込みではあるが、調査時期がトランプ発言の直前であること、相次ぐ値上げ等が続いていることから、現状ではかなり厳しい状況が続くことが推察される。

需要低迷、仕入価格上昇への対応が課題に

仕入単価 DI は 28 → 34 と上昇、次期は 30 で今期よりは落ち着くと予想。一方、売上・客単価 DI は 10 → 8 と下降し、次期は 14 と上昇を見込んでいる。今期の流通・商業における経営上の問題点として「同業者相互の価格競争の激化」は全体で 28.2% のところ流通・商業は 35.9% と高い指摘割合となっており、「仕入れ先からの値上げ要請」が前期から 4% → 11% と 7 ポイント増加している。他社との価格競争も考慮しつつ、仕入単価上昇への対応に迫られる企業が増えてきたことを示しているといえよう。

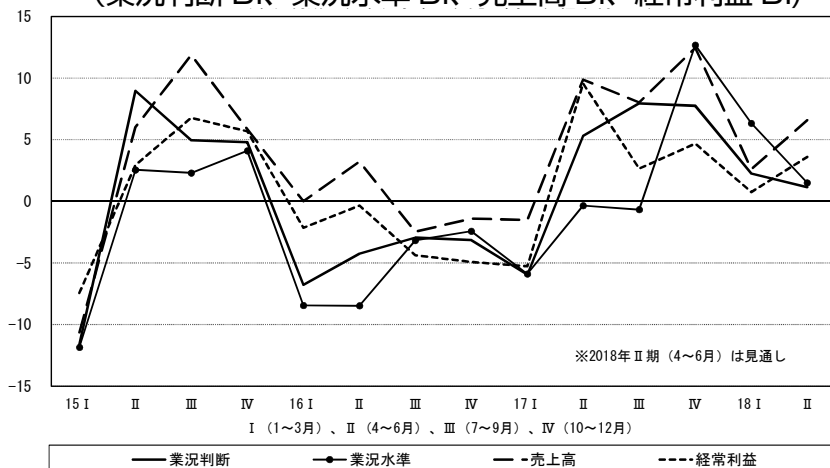
今期の流通・商業の景況が悪化に向かっていることについては、さまざまな要因が考えられようが、1 つには、2017 年の天候不順がもたらした野菜を中心とした価格高騰が消費者の財布の紐を固くしたことがあげられる。

また、富裕層に関しても消費の手控えがあった。今期はトランプ発言に左右された株価の乱高下

あり、日経平均株価は高値にあるものの、富裕層は今後の景況に不安を抱えており、財布の紐が固くなったことが流通・商業に景況悪化に影響している。

さらに、2017 年末の駆け込み消費からの反動があげられる。たとえば、ふるさと納税の返礼品については、12 月末が締日である。各地域のプレミアム商品券も同様である。しかし、新しい年を迎えるところ消費はピタリと

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



止まる。いずれにせよ、今後の流通・商業の景況については、明るい材料を見つけることは難しい。

流通・商業5業種では情報通信業、不動産・物品賃貸業の悪化が目立つ

流通・商業5業種別にみた今期の業況判断DIは運輸業(25→26)、卸売業(7→7)が横ばい、小売業は水面下ながらわずかに好転(△7→△5)したが、情報通信業(18→△7)、不動産・物品賃貸業(14→△7)が悪化した。また、業況水準DIは、流通・商業5業種すべてで悪化した。

さらに売上高DIは、小売業で横ばい、運輸業で上昇したものの、情報通信業、卸売業、不動産・物品賃貸業でいずれも10ポイント以上の減少となった。同様に経常利益DIは、運輸業は大幅改善(△18→18)、小売業はわずかに改善(△4→△2)したが、情報通信業、卸売業、不動産・物品賃貸業で減少した。

他方、今後焦点となってくるであろう仕入単価DIは、運輸業のみ下降(85→69)したが、もともとのDIが他のどの業種よりも飛びぬけて高いため、下降したといっても依然仕入単価の上昇圧力が強い業種といえる。また、売上・客単価DIは、小売業のみが上昇した(6→14)。下降した他の業種の中でも、不動産・物品賃貸業の下降ぶりが目立った(5→△12)。

今期の流通・商業5業種別で特筆できることは、情報通信業、不動産・物品賃貸業の悪化が大きいということである。不動産・物品賃貸業については、季節性が影響していると解釈できるが、情報通信業については、人手や人材の問題があるように思われる。人材確保や働き方改革への対応として、「年間休日の日数を114日→121日へ増加(静岡、情報サービス、ソフトウェア受託)」を経営上の努力に掲げている企業もある。

(d) サービス業

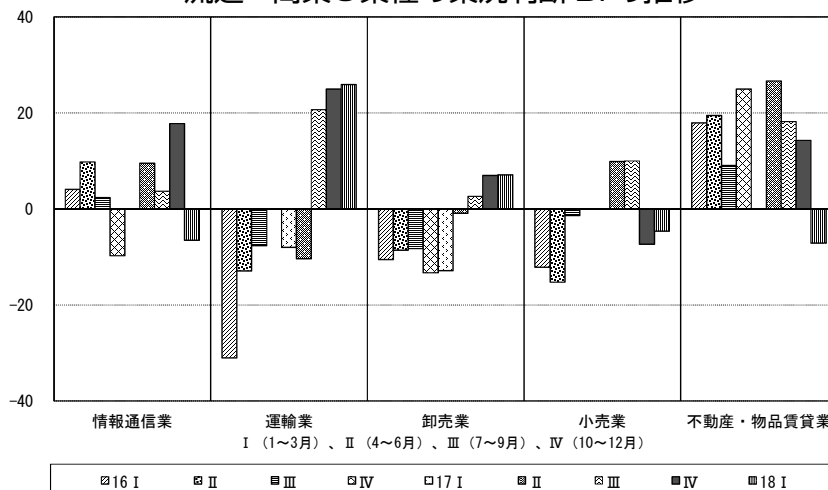
サービス業の主要指標は悪化したものの、一定水準を保っている。業況判断DIの次期、次々期は回復見通しているが、目まぐるしく変わる経営環境の変化などから楽観はできない。サービス業の3カテゴリーの状況をみると、対個人サービス業、対事業所サービス業は減少、専門サービス業は増減混じりという状況。サービス業の今後の経営課題として、人材不足からくる人件費の増加が焦点となってきている。

今期のサービス業の主要指標は悪化

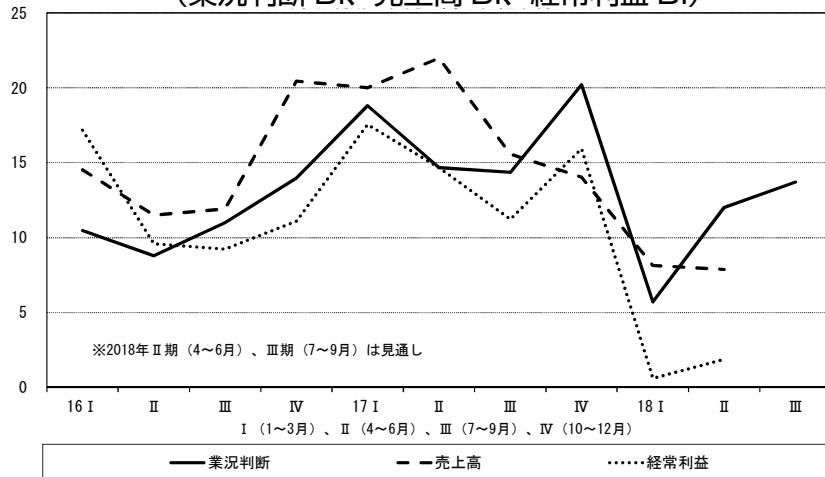
サービス業の業況判断DIは前期の20→6と14ポイント減し、業況水準DIも16→8と8ポイント減と、業況判断DI、業況水準DIともに悪化した。今期、主要指標大幅悪化のサービス業ではあるが、もともとの水準が高かったこともあり、4業種の中では比較的高水準を維持した。

業況判断DIの次期見通しでは12、業況判断DIの次々期見通しが14、業況水準DIの次期見通しが

流通・商業5業種の業況判断DIの推移



サービス業の主要指標（前年同期比）
（業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI）



17で回復を見込んでいる。

売上高 DI は 14 → 8 と 6 ポイント減少、次期は 8 と横ばいを見込んでいる。経常利益 DI は 16 → 1 で 15 ポイントの大幅減少、次期見通しでは 2 とほぼ横ばい見込みである。業況判断 DI、業況水準 DI 同様、売上高 DI、経常利益 DI でも今期は悪化となった。1人当たりの売上高 DI は 21 → 10 と減少し生産性の鈍化がみられるなかで、仕入単

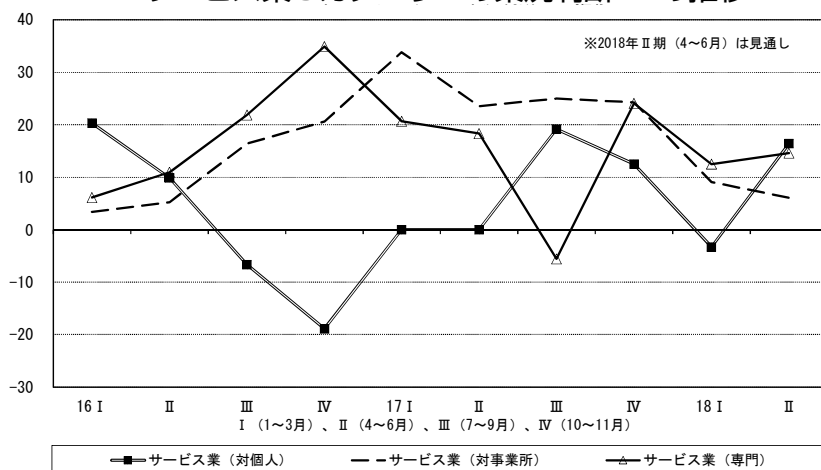
価 DI では前期の 22 → 29 と増加していることから、売上高 DI と経常利益 DI が減少している可能性が高い。また、人手の過不足感 DI は前期の $\Delta 58 \rightarrow \Delta 63$ と「不足」幅が拡大し、人材への高い不足感が継続している。

サービス業3カテゴリ間の景況の動きに注意

サービス業の3つのカテゴリの動きを以下で推測していく。主要指標で3カテゴリ間の DI の差が見受けられる。業況判断 DI では専門サービス業が 24 → 13、対個人サービス業は 13 → $\Delta 3$ 、対事業所サービス業は 24 → 9、業況水準 DI では専門サービス業が 32 → 38、対個人サービス業は 5 → $\Delta 18$ 、対事業所サービス業は 16 → 11、売上高 DI では専門サービス業が 15 → 19、対個人サービス業が 7 → $\Delta 8$ 、対事業所サービス業が 20 → 15 となっている。対個人サービス業の悪化が目立つ。

一方、3カテゴリの主要指標の次期見通しをみると、業況判断 DI は専門サービス業が 15、対個人サービス業は 16、対事業所サービス業は 6 となっている。業況水準 DI では専門サービス業が 40、対個人サービス業は 10、対事業所サービス業は 6 となっている。売上高 DI では専門サービス業が 17、対個人サービス業が 7、対事業所サービス業が 2 となっている。専門サービス業は売上高 DI 以外の主要指標で増加、今期大きく悪化した対個人サービス業では次期持ち直す見込み、対事業所サービス業は悪化を見込むなど、カテゴリによって異なる見方となっている。

サービス業3カテゴリの業況判断 DI の推移



経営上の問題点「人件費の増加」浮上中

サービス業の景況悪化の原因としてどのようなものがあるのだろうか。具体的な経営状態を探るために、まずは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から 29.8% → 29.1% と大きな変化はないが、設備投資実施内容の主な項目で指摘割合の

高い順から「機器設備」は60.8%→47.9%、「情報化設備」が23.5%→31.3%、「事務所・店舗・倉庫」は23.5%→18.8%と、「情報化設備」への投資が増加した。また、投資実施目的では「能力増強」が45.1%→48.9%、「維持補修」が47.1%→36.2%、「合理化・省力化」が29.4%→27.7%、「新製品・製品高度化」が11.8%→12.8%、「研究開発」が2.0%→6.4%となっており、「能力増強」や「新製品・製品高度化」、「研究開発」など積極的な投資目的が上昇する傾向がみられた。

次に経営上の問題点で指摘割合の高い順からあげてみると、「従業員の不足」(50.9%)、「人件費の増加」(47.4%)、「同業者相互の価格競争の激化」(22.2%)、「民間需要の停滞」(19.3%)、「熟練技術者の確保難」、「仕入単価の上昇」(同率で16.4%)となっている。今期注目したいのは「人件費の増加」で、前期から40%→47%と7ポイント増加である。人材不足による人件費の増加が懸念されている。

上記で紹介した課題への対応として、経営上の力点として次のような指摘があがっている。上位5項目では「人材確保」(54.4%)、「社員教育」(50.9%)、「付加価値の増大」(47.4%)、「新規受注(顧客)の確保」(43.9%)、「財務体質強化」(18.7%)という順である。最も指摘の多い「人材確保」は過半数を超える割合となっており、経営継続上、最重要課題の一つとなっている。「人材不足の為、採用強化、販促から採用ができるホームページづくり(愛知、リラクゼーションサロン)」、「人材の確保、有資格者の確保のための特別な体制(山口、税理士業)」といった声にあるように、人材確保に自社独自の取り組みをしていく必要がある。

〔VI〕経営上の問題点

人材不足への危機感の高まりは継続している。前期に続いて「従業員の不足」が3期連続でトップとなっただけでなく、今期「人件費の増加」が2位に浮上した。雇用に関する問題はバブル期以来の関心の高さとなっている。一方で2016年から比較的落ち着いていた「仕入単価の上昇」も前期から指摘割合を高め経営圧迫の要因になりつつあり、今後の景気動向を注視していく必要がある。

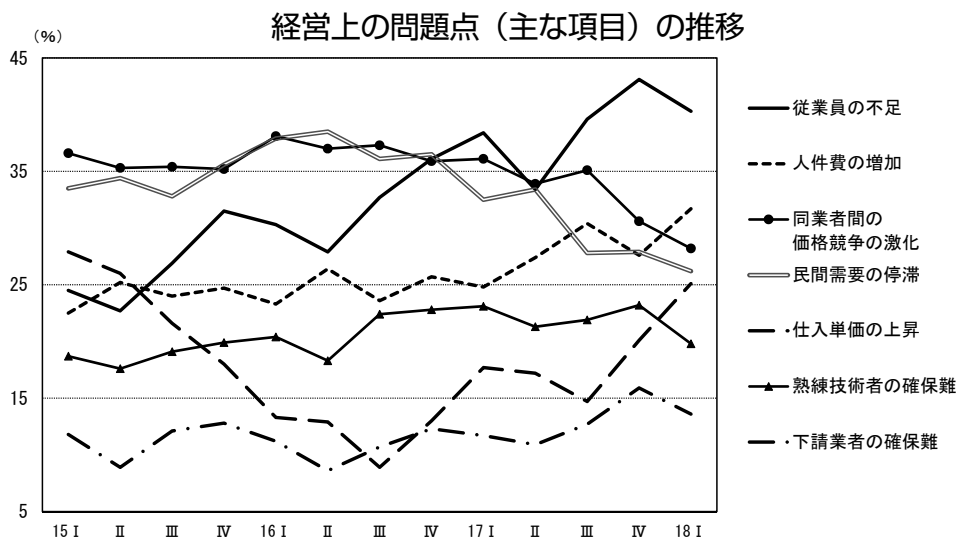
「従業員の不足」「人件費の増加」が2トップに

前期に続き、「従業員の不足」3期連続トップ(40%→43%→40%)となり、前期から4割を超える企業で課題と捉えられるようになった。また、今期の特徴として、「人件費の増加」が2位に(30%→28%→32%)なったことが挙げられる。この項目が30%台に達していたのは調査を開始した1990年から1993年であるから、バブル景気で人材不足が騒がれていたとき以来の状況であり、数値面でも人材不足への危機感がいっそう高まっていることが示された結果となった。雇用に関する問題への指摘は建設業、サービス業が高い傾向にあり、企業規模では100人以上で高い割合を示している。

3位の「同業者相互の価格競争の激化」(35%→31%→28%)が指摘割合を下げているなかで「人件費の増加」が上がり、4位「民間需要の停滞」(28%→28%→26%)はほぼ前期並の水準となった。

「仕入単価の上昇」が2期連続で上昇

「仕入単価の上昇」も2期連続で上昇し(15%→20%→25%)、連動するように「仕入先からの値上げ要請」(5%→5%→10%)も5ポイント上昇しており、製造業でその傾向が顕著である。関連指標として仕入単価DIに着目してみると、2017年7～9月期から24→32→38と上昇する一方で、仕入単



価 DI とほぼ連動した動きを見せていた売上・客単価 DI は 6 → 10 → 8 と今期になってその差が広がった。仕入単価 DI の次期は 35 と上昇は止まる見込みだが、2018 年に入ってから

の原材料や配送コスト、人件費の相次ぐ上昇から油断できる状況にはない。

企業規模別では、20 人以上 50 人未満（16% → 25% → 29%）と 50 人以上 100 人未満（21% → 23% → 31%）の 2 つの規模での上昇が目立っている。

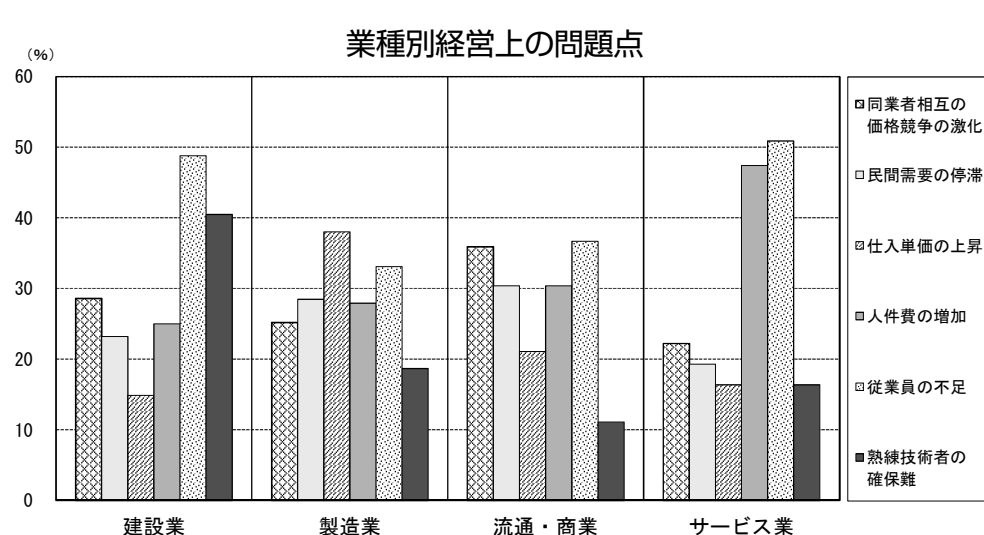
今後、人材不足の加速化やガソリン価格の上昇が強まる場合は、さらに広範な品目での値上げに拍車がかかることが予想される。どのように価格転嫁し、利益を生み出していくかを具体的に検討する必要性がますます高まるだろう。

業種別にみた経営上の問題点

以上、全体の傾向をみてきたが、業種別ではどうなっているのだろうか。建設業は指摘割合の高い順から「従業員の不足」（49%）、「熟練技術者の確保難」（41%）、「下請け業者の確保難」（35%）と、仕事の担い手不足を課題とする指摘が高く、これら 3 項目の上昇は 2017 年に入り顕著になっている。

製造業においては、今期「仕入単価の上昇」が 38% と 33% の「従業員の不足」を抜き 1 位となったほか、「仕入れ先からの値上げ要請」（16%）の上昇も目立っている。仕入単価 DI の上昇幅も製造業がもっとも大きくなっており、他業種以上に原材料費高騰への対応や価格転嫁への取り組みが求められている。

流通・商業は「従業員の不足」（37%）、「同業者相互の価格競争の激化」（36%）に、同率で「人件費の増加」「民間需要の停滞」（ともに 30%）と続くが、他業種と比べて「同業者相互の価格競争の激化」



（36%：全業種では 28%）、「民間需要の停滞」（30%：全業種では 26%）が高い。需要停滞と業種間競争の激化の中で、力点も「新規受注（顧客）の確保」（1 位、55%）を最優先事項とし、「社員教育」（2 位、46%）「付加価値の

増大」(3位、45%)で難局を乗り切ろうとしている。

サービス業は「従業員の不足」が51%と3期連続で過半数の企業で指摘されており、2位の「人件費の増加」(47%)も2017年4～6月期以降4割の企業から経営上の課題として指摘されている。いずれも全業種よりも10ポイント以上の指摘があり、人材不足への危機感が強い傾向が続いている。

〔Ⅶ〕 経営上の力点

今期も経営上の力点「新規受注(顧客)の確保」「付加価値の増大」「人材確保」「社員教育」の上位4項目には変動ないが、数年スパンで見ると「人材確保」が高い伸びを示している。期待含みで今期下降した景況は持ち直すと見込まれているが、地域、業種によって力の入れ所はそれぞれ傾向がみられる。

一国の首相に関係する政治的問題が日本においてここまで長引くのは、久方ぶりであるが、国家公務員のスキャンダル(モラルの欠如)が次々と出てくることに少々呆れている方も多いと思う。一方、今回の景況調査では、業況判断はついに下落傾向を示した。こうした状況において、どのように国は中小企業政策として対応すべきなのか、不透明と言わざるを得ない状況が続いている。

前期同様、新規受注の確保・付加価値の増大・人材確保・社員教育への継続的注力

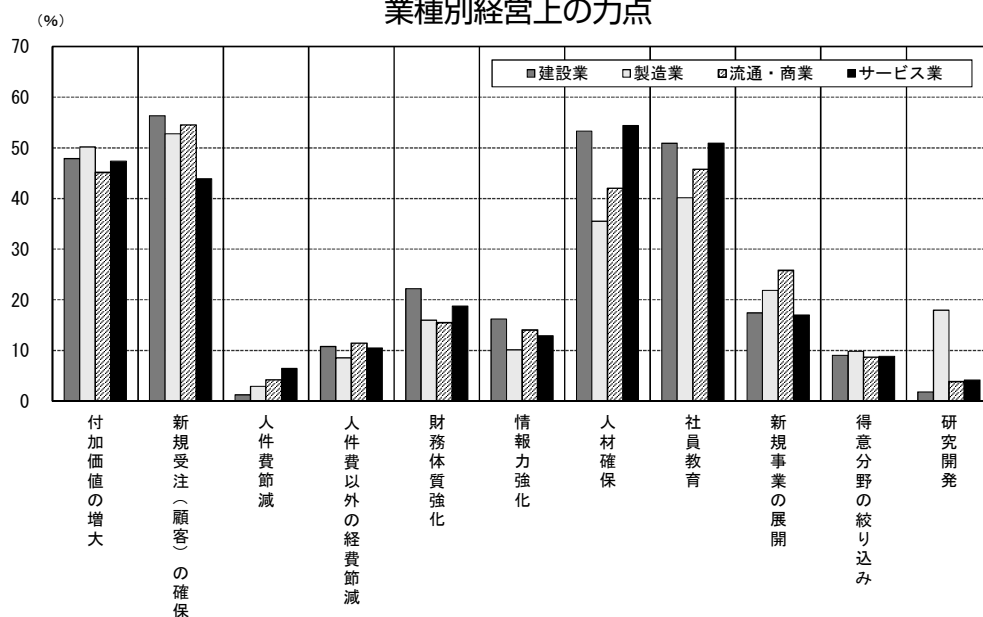
今期の経営上の力点における全体的なトレンドは、前期と比較して「新規受注(顧客)の確保」(52%→52%)、「付加価値の増大」(50%→48%)、「人材確保」(45%→44%)「社員教育」(43%→46%)、の上位4項目の大きな変動はない。しかし、人手不足が一段と深刻化し、約4割の業種で人材不足の度合いを示す指標が過去最悪であると報道されている。少し長いスパンで見ると、「人材確保」の注力ポイントは4年前(2014年1～3月期)と今期を比較すると27%→44%と高い伸びを示している。

こうした状況から、「春に向けて一斉に現場がスタートするが、人材不足のあおりを受け多難なスタートとなる。少ない人数で生産性を上げるべく、社内での取り組みとして、部署関係なく協力体制で推進している(青森、建設業)」、「働き方改革に向けた社内規定の見直しの実施(静岡、流通・商業)」、「人手不足のため、ホームページ及び販促から採用できる体制づくり(愛知、サービス)」など人材不足ゆえに企業も変化し、新たな取り組みや従業員の働き方改革をめざす企業の実態が見られる。

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」(56%)の高い傾向を今期も含め継続しているが、2014年1～3月期から2017年7～9月期までは60%台を示していたことから、建設業でトレンドが変化しつつあるのかもしれない。

また、「社員教育」(49%→51%)についても人材不足の要因からであろうか、少しずつ伸びていることも見逃してはならない。企業の声として「社内で働き方を考える会議を実施。若年層社員とのギャップを改めて考えさせられた。役員が一番頭の切り替えを求められた(青森、建設業)」、「仕事を受注するのではなく、仕事を作る様に計画をしている(静岡、建設業)」、「若い人が入社したくなる企業になり、アピールの方法を変えている(岡山、建設業)」など今後の会社のあり方や仕事の受注などに向けて、同友会企業の社員を大切にす理念に基づいた改革が検討・進展している姿勢がより濃く示されているように思う。

業種別経営上の力点



次に、製造業では、工作機械、半導体業界が好調な業績をあげつつある中、他の業種同様業況判断は下落を示している。一方、次期の見通しは回復基調を示している。この状態をどのように理解すべきか非常に難し

い。「付加価値の増大」(53%→50%)、「新規受注（顧客）の確保」(56%→53%)「人材確保」(40%→36%)が下落を示す一方、「幹部社員、リーダー社員のスキルアップのための研修（青森、製造業）」、「既存商品の付加価値の増大や新商品開発への投資強化（岐阜、製造業）」、「自動車のEV他、AI化に伴う商品開発の重要性（愛知、製造業）などにあるように「社員教育」(37%→40%)、特に「研究開発」(14%→18%)は力点としては大変高い伸びを示しており、今期の大きな特徴といえよう。

流通商業では、「人材育成への取り組みと、後継者育成の為に研修会や勉強会、異業種交流など積極的に参加（沖縄、流通商業）」などに見られるように、力点上位3項目のうち「社員教育」(41%→46%)、「新規受注（顧客）の確保」(50%→55%)が伸びを示す一方、「付加価値の増大」(53%→45%)は減少傾向にある。また、「新規事業の展開」の指摘割合(25%→26%)は、他の業種（建設業(17%)、製造業(22%)、サービス業(17%)）よりも比較的高い水準を保っており、「取引のある信金との事業強化に対する話し合いを開始（静岡、流通・商業）」など次の一手を外部との連携から模索する企業が増えつつあるようだ。

サービス業では、「付加価値の増大」(44%→47%)、「人材確保」(50%→54%)、「社員教育」(49%→51%)などが増加傾向にある。「生産性向上を目指して、社員の能力アップのための研修強化（福岡、サービス）」、「観光客のニーズの変化が激しく、去年までの流れが通用しない（京都、サービス）」、「やるしかない、問題あげれば社長の泣き言（東京、サービス）」などに見られるように、インバウンドの影響により継続して求められる大きな変化、またサービス業の厳しい様相を示すコメントから、今期のDORにて示された景況判断の下落、しかし見通しは上昇とされる今後の経営環境は、中小企業にとってさらに混沌を深める序章なのかもしれない。そうしたことから、「新規事業の展開」(24%→17%)「新規受注の確保」(50%→44%)は減少傾向にある。

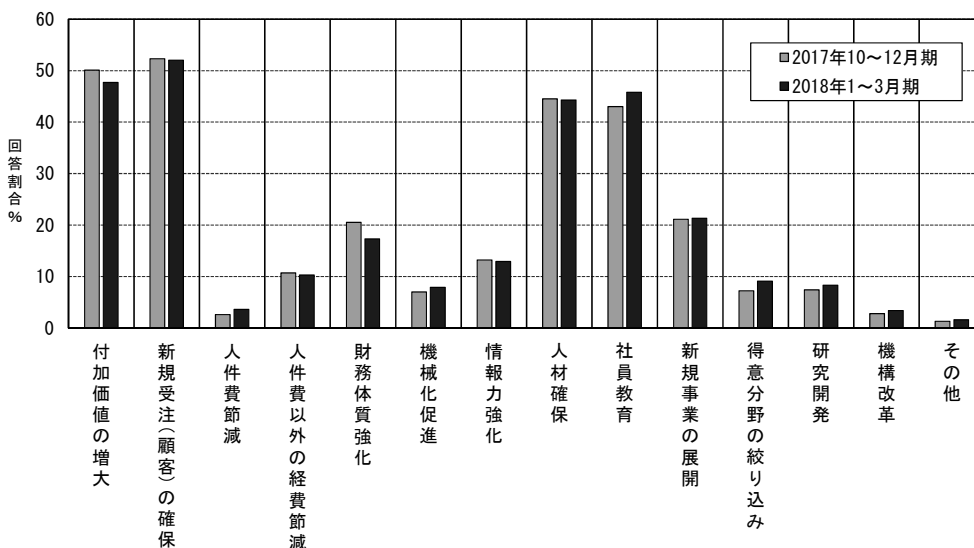
景況の厳しい地域では既存体制の強化に向けた姿勢も

地域経済圏別に見ると、各地域の業況判断DI値（前期比）は、北海道・東北△19ポイント、関東5ポイント、北陸・中部△3ポイント、近畿1ポイント、中国・四国10ポイント、九州・沖縄5ポイントとなっており、北海道・東北地域のDI値は大変厳しい様相を呈している。また、業況判断

が全体的に下落傾向を示しているが、地域間においての差があることも明白である。

次に、各地域の「経営上の力点」における前期（2017年1～3月）との比較で動きの大きい（概ね5ポイント以上）点を示したい。

2017年10～12月期、2018年1～3月期経営上の力点の比較



DI値が大きく下落した北海道・東北は、「新規受注（顧客）の確保」（47%→52%）、「人件費以外の経費節減」（15%→21%）が伸びを示す一方、「人材確保」（48%→39%）が減少しており、既存体制の強化に向けた強い姿勢を見ることができる。

関東は、「人材確保」（42%→52%）が増加を示す一方、「付加価値の増大」（51%→38%）、「情報力強化」（17%→12%）が減少を示している。

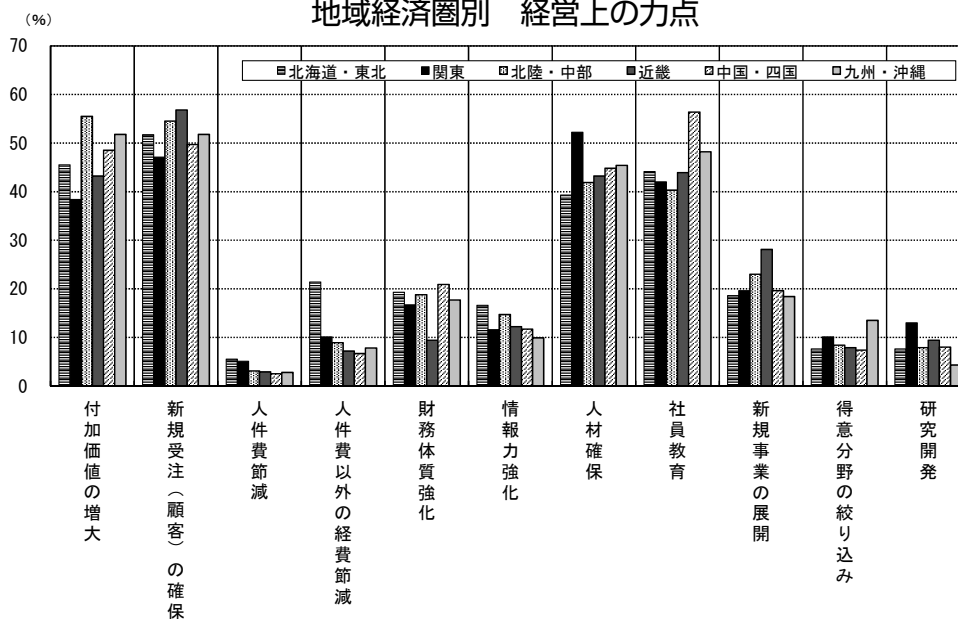
北陸・中部は、大きな変動はない。

近畿は、「社員教育」（34%→44%）、「新規事業の展開」（22%→28%）が増加を示す一方、「人件費以外の経費節減」（14%→7%）が減少を示している。

中国・四国においても、北陸・中部同様大きな変化はなく、「人件費以外の経費節減」（12%→7%）の減少を示す程度である。

九州・沖縄は、「新規受注（顧客）の確保」（57%→52%）、「新規事業の展開」（26%→18%）が減少を示している。以上、各地域の力点を比較したが、前期までの好況感を要因としてか、今期は北海道・東北地域を除き大きな変化はなかった。業況判

地域経済圏別 経営上の力点



断は下落を示すが、次期の見通しは明るいとする企業の景況感から、地域、業種によって、その捉え方はまちまちであり、はっきりとは断定できないが「様子見」の姿勢を保っている企業が多いのではないだろうか。

2018年1～3月期 DORオプション調査 「後継者問題」について

今期のオプション設問は「後継者問題」について調査しました。この調査は、過去2007年7～9月期と2013年1～3月期の2回実施しており、これらの結果と比較しながら紹介します。

同友会の経営者、約10年前との比較では世代交代進む

経営者の経験年数を見ると、今期最も多いのは「10年未満」で29.9%、続いて「10年以上20年未満」で27.1%となりました。「20年以上30年未満」は17.9%ですが、2007年調査の24.0%から6.1%減少し、この減少分は20年未満の各層の増加につながっているようです。約5年の間隔での調査結果から、経営者の経験年数20～30年で事業承継が進んでいることが推察されます。

代表取締役の年齢については、2007年調査は「50歳以上60歳未満」が最も多く4割近い回答（39.6%）がありましたが、2013年は32.9%、今期は28.6%と減少しています。逆に50歳未満の割合は増加しており、この設問においても世代交代が進んでいることが推察される結果となっています。一方で「70歳以上」の割合は今期が一番多く（8.4%→8.6%→12.6%）、事業承継が進んでいる企業と、承継せずに経営者の高齢化が進んでいる企業と二極化していることが予想されます。

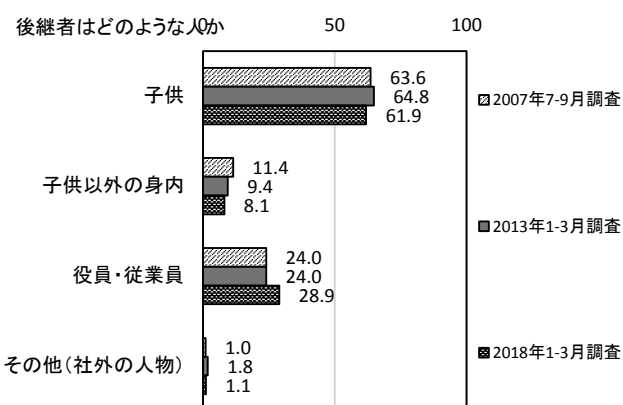
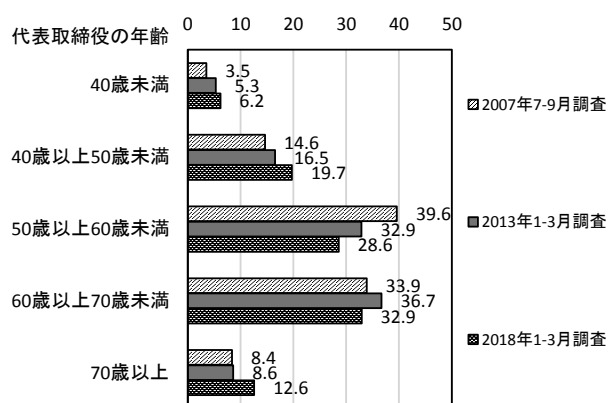
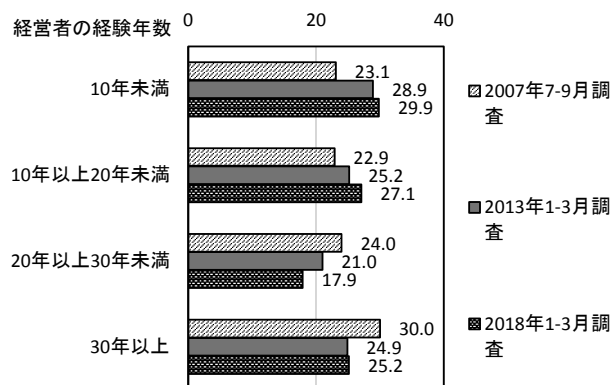
後継者が決まっている企業は44%

後継者の決定状況は、「すでに決まっている」が44.3%と4割を超えています。続いて「未だ決める時期ではない」が31.2%、「決めるべき時期に来ているが決まっていない」が18.7%という結果になりました。

「すでに決まっている」と回答した企業のうち、「後継者はどのような方ですか」という問いに対しては、「子供」が61.9%、「役員・従業員」が28.9%という結果になりました。過去の調査との比較では、常に6割以上が「子供」と回答していますが、「役員・従業員」と回答する比率が高まっていることから、事業承継の形も少しずつ変化していることがうかがわれます。

事業承継準備では「後継者育成」を5割の企業で実施

事業承継の準備としてどのような取り組みをしているかについては、「後継者育成」が最も多く（50.5%）、「後継者を支える人材の育成」が40.4%と続き、「事業承継計画の策定・実施」と回答した企業も24.3%ありました。



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	前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4月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.124

2018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 <https://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。