

同友会景況調査報告(DOR)

(2020年1～3月期)

新型コロナウイルス大不況、 中小企業を存亡の危機へ

【概要】

業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) は $\Delta 13 \rightarrow \Delta 31$ 、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は $\Delta 3 \rightarrow \Delta 23$ 、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は $\Delta 10 \rightarrow \Delta 27$ 、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は $\Delta 11 \rightarrow \Delta 25$ と、マイナス 20～30 に下落した。見通し・想定を大きく上回る景気悪化だが、コロナ不況はまだ入り口、底は見えない。

アベノミクスの限界、米中貿易摩擦で疲弊した景況は、2019 年 10 月の消費増税きっかけにさらに低迷し、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で下押しされ、リーマン・ショック後に生じたような状態に向けて下降線をたどっている。閣僚からは「リーマン・ショック並みか、それ以上の可能性がある」との見通しが示された。三重、四重の困難のなか、中小企業は存亡の危機に立っている。

次期(2020 年 4～6 月期)以降は、業況判断 DI が $\Delta 31 \rightarrow \Delta 42$ 、業況水準 DI が $\Delta 23 \rightarrow \Delta 39$ 、売上高 DI が $\Delta 27 \rightarrow \Delta 35$ 、経常利益 DI が $\Delta 25 \rightarrow \Delta 36$ 、と予測。マイナス 30～40 に下落が進む予測である。次期の業種別の業況判断 DI では、建設業が $\Delta 15 \rightarrow \Delta 30$ 、製造業が $\Delta 39 \rightarrow \Delta 50$ 、流通・商業が $\Delta 34 \rightarrow \Delta 52$ 、サービス業が $\Delta 28 \rightarrow \Delta 27$ と、製造業と流通・商業がマイナス 50 以上に落ち込む予想。

会員からは、「コロナショックなど従来の売上の激減が予想される。需要のある商品、客先を見極め、スピード感を持って対応していく。とにかく、厳しい状況は続くと思われるので、財務体質を含め、持続できる経営環境を整える(広島、製造業)」など緊張感ある声も多く聞かれた。

世界中が新型コロナの脅威に揺れている。安倍首相は緊急事態宣言を発令し、4 月 16 日、対象地域を全国に拡大した。中小企業は「1 社もつぶさない」覚悟で、連帯の力で危機を乗り切ろう。

【調査要領】

- | | |
|------------|--|
| (1) 調査時 | 2020 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 | 2,345 社より 930 社の回答をえた(回答率 39.7%)
(建設 174 社、製造業 291 社、流通・商業 263 社、サービス業 190 社) |
| (5) 平均従業員数 | ①役員を含む正規従業員 38.1 人
②臨時・パート・アルバイトの数 27.5 人 |

【DORの眼】

今こそ、これまで養ってきた「変換力」を発揮する時 ～「ピンチ」から「チャンス」へ

中央大学 鬼丸朋子

「ピンチはチャンス」という言い回しがあるが、中小企業経営者にとって心休まる日は訪れるのだろうか？と考えることがある。ここ10年程に起こった出来事を思い浮かべただけでも、リーマン・ショック・欧州ソブリン危機や米中貿易摩擦をはじめとする国際的な経済危機の数々、2014年・2019年と2度にわたる消費税の引き上げ、長期にわたるデフレへの対応、一連の社会保障制度改革や働き方改革関連法制定等によって企業に求められる負担の増加、少子高齢化の進展に伴う人手不足への対応、東日本大震災をはじめとするいくつもの大地震や台風・大雨による水害等の自然災害の発生、近頃世界中に蔓延している新型コロナやSARS・新型インフルエンザといった感染症の世界的な流行等、数えきれないほどのピンチが発生するたびに、中小企業経営者は常に適切に対応することを求められ続けている。

今回の景況調査について「ヒト」の面から見たときにもっとも印象的だったのは、日々深刻さを増している新型コロナの影響下にあるにもかかわらず、回答の端々から雇用の確保・維持への「温度」が失われていないことであった。例えば、2020年4月から中小企業に対して本格的に施行される働き方関連法への対応に言及している会員企業が複数存在していた。また、新型コロナの影響で大幅な受注減や出勤者減の要請が出される等、日々大きく変化する状況に、雇用削減という手段を取らずに対応するが故の難しさを指摘する回答もみられた。これらの回答は、新型コロナを口実にして法対応を後ろ倒ししたり、従業員を安易に解雇して切り抜けようとしたりするのではなく、厳しい経営環境をいかに社員と共に一丸となって対峙していくかを考える会員企業の姿勢のあらわれと考えられる。

改めて景況調査の回答を振り返ってみれば、いわゆる新型コロナピンチのみならず、これまでのピンチのなかでも、会員企業は雇用の確保・維持を諦めてこなかった。これは、中小企業家同友会に集う経営者同士が切磋琢磨しあいながら「経営指針」や「労使見解」への理解を深め、これらを拠り所にしながらか真摯に従業員と向き合ってきたからであろう。加えて、個社での取り組みが難しい領域について、「ヒト」の分野を軽視することなく、迅速に政府や関係省庁に働きかけてきた成果でもあろう。今回も、3月に2度にわたって中同協では「新型コロナウイルスに関する緊急要望・提言」を発表した。その中で、「雇用調整助成金の助成割合引き上げ」、「社会保険料の免除や法人税等の減免」、「働く親の子育て支援～安心して働ける環境の整備を」等の「ヒト」に関する要望項目を数多く盛り込んでいる。

実際のところ、「ピンチ」はあくまでも「ピンチ」であり、決して自動的に「チャンス」になるものではない。言うまでもないが、これまで、会員企業は大変な努力によって「ピンチ」を「チャンス」に「変換」してきたのである。とすれば、重要なのは、「ピンチ」から「チャンス」に「変換」できる力をいかにして身に付けられるか、になってくる。中小企業家同友会の強みは、日々の活動を通じて「変換」プロセスを実行できる力を養えること、個社の枠組みにとらわれずに組織として社会を動かす「声」を発信できること、にあるのではないだろうか？会員企業が、これまでの幾多の「ピンチ」を「チャンス」に変えてきたように、今回の「ピンチ」を乗り切っていくことを、確信している。そして、「ピンチ」が「チャンス」になった先に、つかの間かもしれないが、経営者の心休まる日が訪れることを願ってやまない。

新型コロナ大不況、中小企業を存亡の危機へ

2020年1～3月期DOR

[I] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
最大の懸念は、コロナ・ショックがいつまで続くか、底は見えない	
〔概況〕	5
主要指標がそろって大幅に悪化	
次期の景況は一段と悪化する見通し	
〔売上高〕	7
新型コロナウイルスによる危機的売上げ減	
売上高 DI の予測はさらに悪い	
〔経常利益〕	9
消費増税と米中貿易摩擦の影響解消されない中での新型コロナの打撃	
経常利益 DI の予測もさらに悪い	
[II] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
資金繰りの余裕感はわずかに失われる	
金融環境に変化なしも、短期の借入金はずかに増える	
〔物価動向〕	12
仕入単価 DI が大幅に下落	
売上・客単価 DI 上昇の勢い鈍る	
[III] 生産性・雇用	13
〔生産性〕	13
生産性を示す指標は大きく悪化	
〔雇用〕	14
高止まりしていた人材不足感、若干の緩和	
[IV] 設備投資	15
設備投資の実施割合は全ての業種で下降	
設備投資の実施目的では「能力増強」が増加	
計画なし理由は「自業界の先行き不透明」が大きく上昇	
地域経済圏別、企業規模別の動向	
設備の不足感は前期に続いて今期も緩和	
[V] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
主要指標の全てで悪化、次期はさらに厳しくなる見通し	
民需を中心に業況の悪化が鮮明に	
(b) 製造業	20
製造業、景況悪化が進む	
製造業の大部分が厳しい状況、受注残も大幅悪化	
経営上の問題点と力点	
今後の見通しは	
(c) 流通・商業	22
主要指標、今期、次期見通しで大幅悪化	
新型コロナによる市場動向の大きな変化で混乱も	
流通・商業 5 業種すべてでマイナス基調	
(d) サービス業	23
堅調に推移していたサービス業もマイナス水準に	
採算悪化により、恒常的な人材不足傾向に変化も？	
対個人サービス業の景気悪化は長期化する	
新型コロナウイルスの影響は甚大	
[VI] 経営上の問題点	25
「民間需要の停滞」、「その他」の指摘急上昇 ～複雑な情勢対応に迫られる中小企業	
業種、地域、企業規模問わず急上昇の「民間需要の停滞」、一方で雇用面では変化の兆しも	
危機的状況への対応は冷静に	
[VII] 経営上の力点	28
全体の傾向として、急激な景気悪化に直面し、今後の対応に注力	
急激な下落傾向を示す景況感	
2020年1～3月期 DOR オプション調査 「人材不足対応」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。
※本編は 4 月 17 日現在の内容にて編集しています。

〔国内外情勢〕

業況判断 DI は△ 31、次期（2020 年 4～6 月期）は△ 42 である。見通しを大きく上回る景気悪化だが、新型コロナ大不況はまだ入り口、底は見えない。世界中が新型コロナの脅威に揺れている。リーマン・ショックを超える厳しい世界同時不況となるだろう。先進国の 2020 年の成長率はリーマン・ショック並みのマイナスに留まると予想されるが、独り勝ちの状態にあった米国が、個人消費の急減によってハードランディングを余儀なくされることが、世界同時不況の決定打となろう。

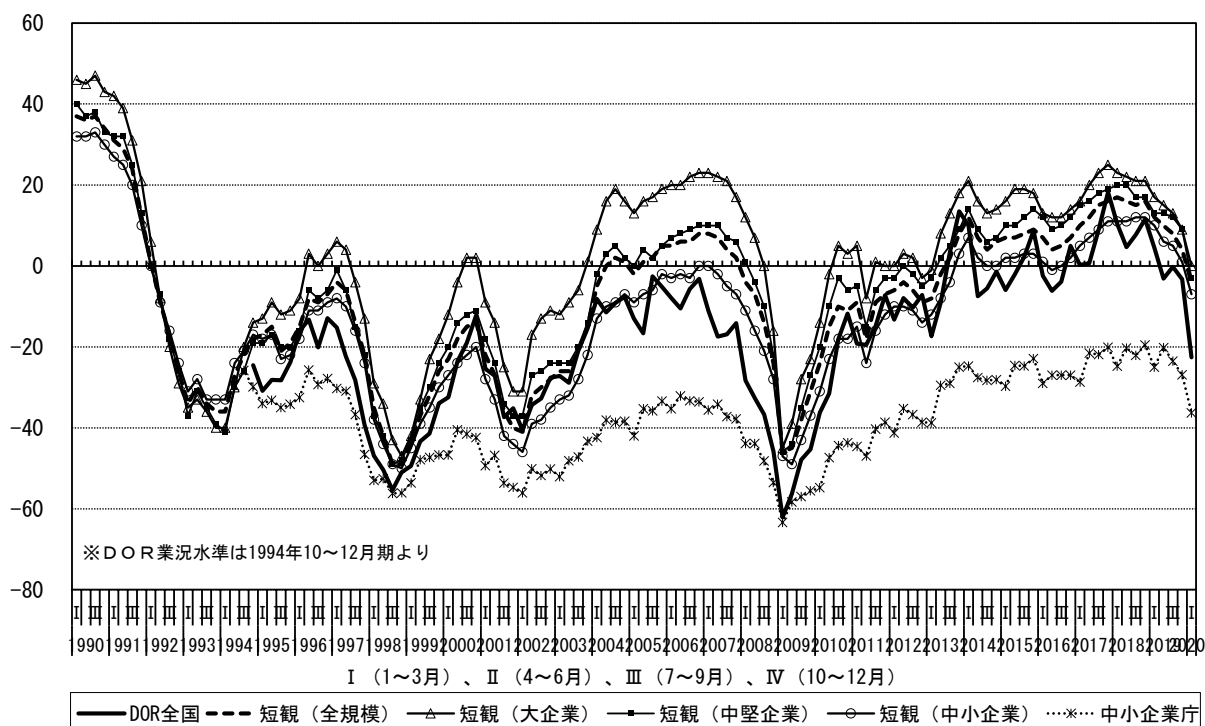
最大の懸念は、コロナ・ショックがいつまで続くか、底は見えない

桜が咲いても世の中、新型コロナウイルスの感染拡大の話ばかりである。3 月 9 日、内閣府が発表した 2019 年 10～12 月期の国内総生産（GDP）改定値は、年率換算で 7.1% 減となった。マイナス成長は 5 四半期ぶり。下げ幅は前回消費増税直後（14 年 4～6 月期）以来の大きさに達した。原因は消費税増税。そして、弱っている状態の日本経済の弱さを突いたのが新型コロナである。

日銀が 4 月 1 日発表した 3 月の日銀短観（全国企業短期経済観測調査）によると業況判断指数（「良い」―「悪い」割合）が、大企業製造業はマイナス 8 となり、12 月の前回調査から 8 ポイント悪化した。7 年ぶりにマイナスに転落し、悪化幅も 7 年 3 ヶ月ぶりの大きさだった。大企業非製造業の業況判断 DI はプラス 8 と 12 ポイントも悪化し、11 年ぶりの悪化幅。中小企業の景況感も一段と悪化した。

世界中が新型コロナの脅威に揺れている。コロナ感染症の拡大は、日本経済にリーマン・ショック以上の打撃を与える可能性がある。4～6 月前後に、世界各地でウイルスの流行が収束に向かうという、大和総研のメインシナリオの試算よれば、日本の実質 GDP は、この問題が起きなかった時と比べて、

DOR, 日銀短観, 中小企業庁業況水準 DI



21.7兆円（4.1％）程度、減少する。欧米での流行が2020年中続くというリスクシナリオでは、わが国の実質GDPは同じく40.4兆円（7.6％）程度、減少する。リーマン・ショック発生後の2009年の実質GDP成長率が△5.4％であったことを勘案すると、日本経済にリーマン・ショック以上の打撃を与えるリスクがある。

リーマン・ショックを超える厳しい世界同時不況となるだろう。先進国の2020年の成長率はリーマン・ショック並みのマイナスに留まると予想されるが、独り勝ちの状態にあった米国が、個人消費の急減によってハードランディングを余儀なくされることが、世界同時不況の決定打となろう。また、リーマン後との比較において新興国の弱さが目立つ。2009年の世界経済は中国が発動した4兆元の景気対策によって一定程度支えられた。だが今回、その再現はない。

最大の懸念は、コロナ・ショックがいつまで続くかという点にある。コロナ・ショックの特徴は、需要ショックであるとともに供給ショックである。需要ショックは、人々が外出を控え、不要不急の支出を抑えることでレジャー関連や外食等のサービス、耐久財等の消費が激減すること。供給ショックは、人々が仕事に行かなくなり、工場が止まり、サプライチェーンが機能しなくなることである。全体としてみれば、需要も供給も減るわけだが、食料品を中心とした生活必需品への需要は大きくは減らない。その結果、各種財、サービスごとのばらつきを拡大させながらも、景気停滞下の物価上昇、いわゆるスタグフレーションが起きる可能性がある（大和総研「コロナ・ショックと世界経済」経済予測、2020年4月3日）。

安倍首相は緊急事態宣言を4月7日に発令した。4月16日、対象地域を全都道府県に拡大し、期間は5月6日まで。経済対策として108兆円規模を用意しているが、全国民に一律10万円給付への予算案組み替えを行う。中小企業は、経済対策メニューなどを使いつくすとともに、コロナ・ショックを乗り切るため経営指針を見直し、資金繰り対応を可能な経営体質にし、連帯の力で危機を乗り切ろう。

【概況】

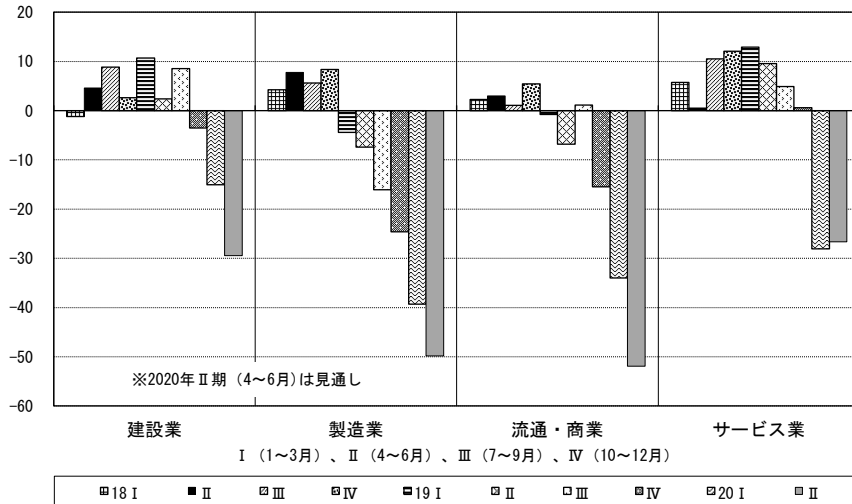
新型コロナウイルスの感染拡大が企業経営に深刻な影響を与えている。業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIは、それぞれ大幅に悪化した。業種別や地域経済圏別、企業規模別でも、いずれの業種、地域、規模において主要指標が悪化している。次期（2020年4～6月期）についても、業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DIは落ち込む見通しとなっている。今後さらに新型コロナウイルス感染拡大の影響が広がるのが懸念されている。

主要指標がそろって大幅悪化

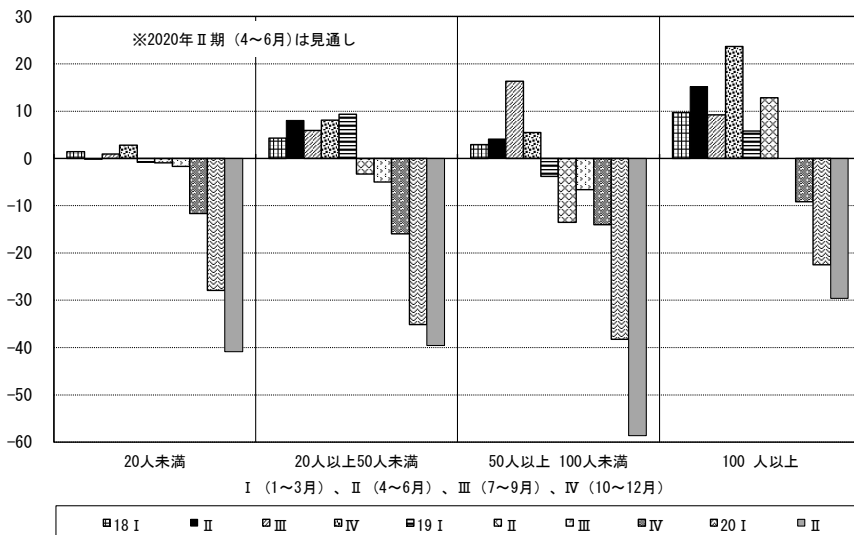
前期（2019年10～12月期）は、消費税率引き上げや米中貿易摩擦などの影響により景況が落ち込んだが、今期は新型コロナウイルスの感染拡大が企業経営に深刻な影響を与えることになった。業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は△13→△31、売上高DI（「増加」－「減少」割合）は△10→△27、経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は△11→△25となり、それぞれ大幅に悪化した。足元の景況を示す業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）は、20ポイント低下して△3→△23となった。

業種別の業況判断DIは、建設業では△4→△15、製造業では△25→△39、流通・商業では△16→△34、サービス業では1→△28とすべての業種で下落した。なかでもサービス業が著しく落ち込んでいる。業況水準DIは、建設業では12→7、製造業では△18→△40、流通・商業では△7→△28、サービス業では11→△17となり、すべての業種が低下した。業況水準DIにおいてもサービス業は、大幅に下落している。サービス業のなかでも特に落ち込みが激しいのは、対個人サービス業である。対

業種別 業況判断 DI 推移



企業規模別 業況判断 DI の推移



個人サービス業の業況判断 DI は△ 5 → △ 53、業況水準 DI は△ 5 → △ 50 となっている。

地域経済圏別の業況判断 DI は、北海道・東北が△ 11 → △ 23、関東が△ 13 → △ 36、北陸・中部が△ 17 → △ 32、近畿が△ 35 → △ 35、中国・四国が 2 → △ 24、九州・沖縄が△ 6 → △ 35 となった。近畿では前期並みの低迷が続き、他の地域は悪化幅が拡大した。地域経済圏別の業況水準 DI をみると、北海道・東北は△ 4 → △ 18、関東は△ 2 → △ 22、北陸・中部は△ 7 → △ 28、近畿は△ 16 → △ 32、中国・四国は 9 → △ 11、九州・沖縄は 0 → △ 23 と全ての地域で悪化が進んだ。

企業規模別の業況判断 DI では、20 人未満が△ 12 → △ 28、20 人以上 50 人未満が△ 16 → △ 35、50 人以上 100 人未満が△

14 → △ 38、100 人以上が△ 9 → △ 23 と全ての規模で悪化した。業況水準 DI は、20 人未満が△ 7 → △ 24、20 人以上 50 人未満が△ 3 → △ 22、50 人以上 100 人未満が 8 → △ 26、100 人以上が△ 3 → △ 13 となり、全ての規模でマイナスの水準に落ち込んだ。

経営上の問題点は、「民間需要の停滞」が 33% → 42% に上昇して 1 位となり、「従業員の不足」が 37% → 30% へと低下して 2 位となった。「人件費の増加」も 35% → 29% へと低下した。「民間需要の停滞」は、製造業で 40% → 52%、流通・商業で 41% → 45% と一段と高まり、建設業でも 23% → 40% へと上昇しており、不況の深まりを示している。

次期の景況は一段と悪化する見通し

次期 2020 年 4 ～ 6 月期については、業況判断 DI が△ 31 → △ 42、業況水準 DI が△ 23 → △ 39、売上高 DI が△ 27 → △ 35、経常利益 DI が△ 25 → △ 36 と悪化傾向が強まる見通しとなっている。今期以上に新型コロナウイルス感染拡大の影響が広がることが懸念されている。

次に、業種別の次期見通しについてみていく。業況判断 DI は、建設業が△ 15 → △ 29、製造業が△ 39 → △ 50、流通・商業が△ 34 → △ 52、サービス業が△ 28 → △ 27 となっている。業況水準 DI の次

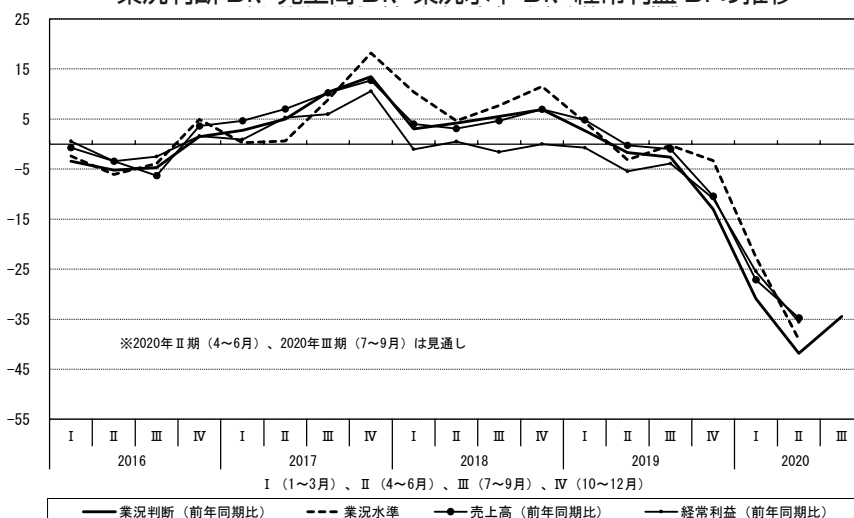
期見通しは、建設業が7→△20、製造業が△40→△50、流通・商業が△28→△47、サービス業が△17→△32となり、いずれも悪化している。

地域経済圏別の業況判断DIの次期見通しでは、北海道・東北が△23→△43、関東が△36→△46、北陸・中部が△32→△50、近畿が△35→△49、中国・四国が△24→△23、九州・

沖縄が△35→△37となっている。業況水準DIの次期見通しは、北海道・東北が△18→△38、関東が△22→△43、北陸・中部が△28→△42、近畿が△32→△47、中国・四国が△11→△22、九州・沖縄が△23→△42と、全ての地域が悪化となっている。

企業規模別の業況判断DIの見通しでは、20人未満が△28→△41、20人以上50人未満が△35→△40、50人以上100人未満が△38→△59、100人以上が△23→△30となっている。業況水準DIは、20人未満が△24→△43、20人以上50人未満が△22→△34、50人以上100人未満が△26→△47、100人以上が△13→△23となり、いずれも悪化の見通しである。

業況判断DI、売上高DI、業況水準DI、経常利益DIの推移



[売上高]

売上高DIは、全業種では△10→△27と極めて大きな下落となった。業種別では、建設業(△7→△13)、製造業(△20→△34)、流通・商業(△10→△28)、サービス業(2→△29)と、4業種全てで極めて深刻な落ち込みとなった。次期見通し(△35)もさらに悪い。

新型コロナウイルスによる危機的売上げ減

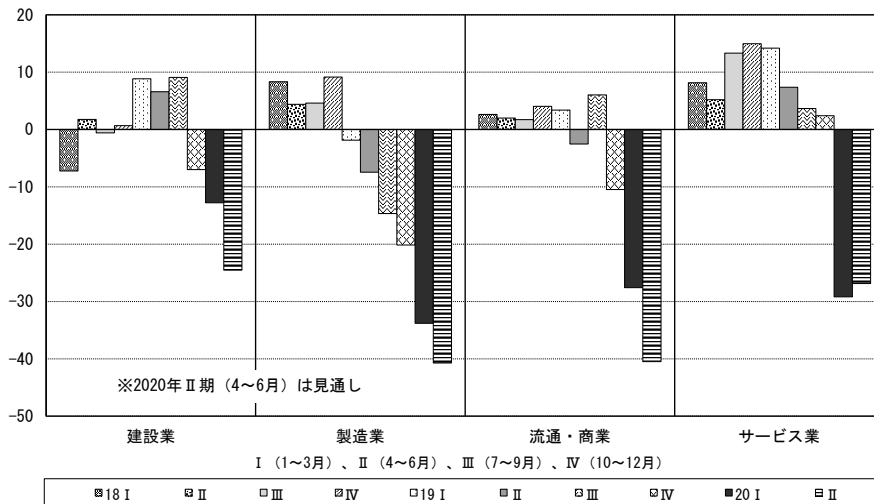
2020年1～3月期の売上高DIは、全業種では△10→△27と17ポイントの極めて大きな下落となった。売上高DIは、消費増税と米中貿易摩擦の影響で、前期も9ポイント(△1→△10)の大きな下落となっていた。そのような中で更に新型コロナウイルスによる影響が加わり、今期の売上高DIは極めて大きな下落となった。

4業種別では、建設業が△7→△13で6ポイントの下落。製造業が△20→△34で14ポイントの下落。流通・商業が△11→△28で17ポイントの下落。サービス業が2→△29で31ポイントの下落である。このように前期は唯一水面上にあったサービス業も一気に落ち込み、4業種全てが水面下となった。

前期までの売上高減少の主要な要因は、消費増税と米中貿易摩擦の影響であった。そのため4業種全てが悪い中でも、特に製造業での下落が深刻だった。今期は、これら2要因の問題も解消されないまま、さらに新型コロナウイルスによる影響が加わった。そのため今期の売上高DIは、4業種全てで極めて深刻な落ち込みとなっているが、下落幅はサービス業が最も大きく、次いで流通・商業、製造業の順となっている。

地域経済圏別では、大都市圏では関東が△9→△31で22ポイントの下落。北陸・中部が△15→

業種別 売上高 DI の推移



△ 32 で 17 ポイントの下落。近畿が△ 24 →△ 29 で 5 ポイントの下落。地方圏では北海道・東北が△ 9 →△ 19 で 10 ポイントの下落。中国・四国が 2 →△ 21 で 23 ポイントの下落。九州・沖縄が△ 9 →△ 32 で 23 ポイントの下落である。6 地域経済圏の全てで下落となった。特に、関東、中国・四国、九州・沖縄での下落が深刻であった。また、

前期までは唯一水面上にあった中国・四国も大きく落ち込み、6 地域経済圏の全てが水面下となった。

企業規模別では、20 人未満が△ 10 →△ 25 で 15 ポイントの下落。20 人以上 50 人未満が△ 11 →△ 33 で 22 ポイントの下落。50 人以上 100 人未満も△ 11 →△ 33 で 22 ポイントの下落。100 人以上が△ 11 →△ 14 で 3 ポイントの下落であった。4 企業規模の全てが水面下でのさらなる下落となった。

売上高 DI の予測はさらに悪い

2020 年 4 ～ 6 月期の売上高の見通しはどうか。全業種では、△ 27 →△ 35 と、8 ポイントの減少予測である。今期の極めて大きな下落から、予測はさらに悪いものとなっている。

4 業種別では、建設業が△ 13 →△ 25 で 12 ポイントの下落。製造業が△ 34 →△ 41 で 7 ポイントの下落。流通・商業が△ 28 →△ 40 で 12 ポイントの下落。サービス業が△ 29 →△ 27 で今期と同程度の予測となっている。

地域経済圏別では、大都市圏では関東が△ 31 →△ 41 で 10 ポイントの下落。北陸・中部が△ 32 →△ 36 で 4 ポイントの下落。近畿が△ 29 →△ 45 で 16 ポイントの下落。地方圏では北海道・東北が△ 19 →△ 33 で 14 ポイントの下落。中国・四国が△ 21 →△ 24 で 3 ポイントの下落。九州・沖縄が△ 32 →△ 31 で今期と同程度の予測となっている。

企業規模別では、20 人未満が△ 25 →△ 37 で 12 ポイントの下落。20 人以上 50 人未満が△ 33 →△ 33 で今期同様。50 人以上 100 人未満が△ 33 →△ 47 で 14 ポイントの下落。100 人以上が△ 14 →△ 15 で 1 ポイントの下落であった。

新型コロナウイルスによる影響は、今期の後半である 2 月下旬から 3 月初頭頃から深刻さを増してきた。本調査の調査期間は 3 月 1 日～ 15 日であるため、これらは 4 月に発令された緊急事態宣言等よりも以前に回答されたものである。にもかかわらず上記のような厳しい見通しとなっていた。現状はさらに厳しいものとなっていると考えられ、中小企業経営にとって危機的な状況といえる。

[経常利益]

経常利益 DI は、全業種では△11→△25に大きく下落した。業種別では、建設業（△1→△14）、製造業（△24→△33）、流通・商業（△13→△27）、サービス業（5→△22）と、4業種全てで大きく下落した。次期見通し（△36）もさらに悪い。採算水準 DI（全業種）も35→16と大きく下落した。

消費増税と米中貿易摩擦の影響解消されない中での新型コロナの打撃

2020年1～3月期の経常利益 DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では△11→△25と14ポイントの極めて大きな下落となった。この経常利益 DI は、消費増税と米中貿易摩擦の影響で、前期も7ポイント（△4→△11）の下落となっていた。今期はこれらの問題が解消しない中で、さらに新型コロナウイルスによる影響が加わり、極めて大きな下落となった。

採算水準 DI（「黒字」－「赤字」割合）も大きく下落した。採算水準 DI は経常利益 DI とは異なり、消費増税と米中貿易摩擦のダブルパンチの中でも、全業種 DI では前期までは2期連続の増加傾向であった。しかし今期は35→16と19ポイントの大きな下落に転じた。

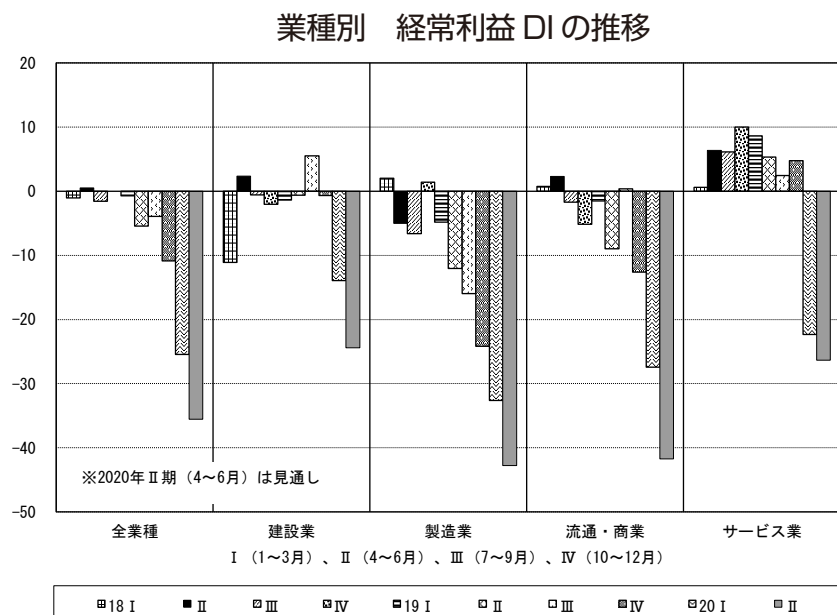
採算面では、仕入単価 DI（「上昇」－「下降」割合）が37→27と10ポイントの下落となっている。売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）も12→6と6ポイントの下落となっている。これらの差（「仕入単価 DI」－「売上・客単価 DI」）も、25→21へ縮まっている。

4業種別の経常利益 DI では、建設業が、△1→△14で13ポイントの下落。製造業が、△24→△33で9ポイントの下落。流通・商業が、△13→△27で14ポイントの下落。サービス業が、5→△22で27ポイントの下落である。前期は唯一水面上にあったサービス業が、今期の下落幅では他の3業種よりも大きく、一気に水面下に沈んでしまった。これは経常利益減少の主要因が変わったためである。前期までの主要因は、消費増税と米中貿易摩擦であった。そのため4業種全てが悪い中でも、特に製造業が深刻であった。しかし今期はこれらの問題も解決していないが、より深刻な問題として新型コロナウイルスによる影響が加わった。そのため、消費需要が一気に消滅し、特にサービス業を中心に4業種全てで経常利益 DI の大きな下落が発生している。

地域経済圏別では、大都市圏では関東が、△13→△29で16ポイントの下落。北陸・中部も、△13→△29で16ポイントの下落。近畿が、△23→△24で1ポイントの下落。地方圏では北海道・東北が、△11→△24で13

ポイントの下落。中国・四国が、△4→△19で15ポイントの下落。九州・沖縄が、0→△27で27ポイントの下落である。6地域経済圏の全てで下落となった。

企業規模別では、20人未満が、△11→△24で13ポイントの下落。20人以上50人未満が、△12→△27で15ポイントの下落。50人以上100人



未満が、△11→△37で26ポイントの下落。100人以上が、△8→△15で7ポイントの下落であった。4企業規模の全てで下落となった。

経常利益 DI の予測もさらに悪い

2020年4～6月期の経常利益の見通しはどうか。全業種では、△25→△36と、11ポイントの減少予測である。今期の大幅な落ち込みから、予測はさらに悪いものとなっている。

4業種別では、建設業が△14→△24で10ポイントの下落。製造業が△33→△43で10ポイントの下落。流通・商業が△27→△42で15ポイントの下落。サービス業が△22→△26で4ポイントの下落である。

地域経済圏別では、大都市圏では関東が△29→△40で11ポイントの下落。北陸・中部が△29→△35で6ポイントの下落。近畿が△24→△45で21ポイントの下落。地方圏では北海道・東北が△24→△35で11ポイントの下落。中国・四国が△19→△25で6ポイントの下落。九州・沖縄が△27→△35で8ポイントの下落である。6地域経済圏の全てで下落となった。

企業規模別では、20人未満が△24→△36で12ポイントの下落。20人以上50人未満が△27→△35で8ポイントの下落。50人以上100人未満が△37→△51で14ポイントの下落。100人以上が△15→△14で今期と同程度の予測となっている。

なお、売上高の箇所でも示したが、上記の経常利益の予測値も3月15日頃までに回答された見通しに基づくものである。その後、7都府県、そして全国に段階的に緊急事態宣言等が発令されており、現状はさらに厳しいものとなっているであろう。

〔Ⅱ〕金融・物価

【金融動向】

資金繰りの余裕感がわずかに失われた。しかし、売上、業況の悪化を反映して次期以降の資金繰り環境は悪化するものと考えられる。手元資金を手厚くしようと借入を増やす動きもみられるなか、金融支援策が続々と発表され、昨年終了した「金融円滑化法」の枠組みが実質的には復活している状況にある。特例措置の情報収集と整理を進めつつ、速やかな融資実行のための支援と、給付金措置を含めた柔軟な制度提案を政府に求めていく必要がある。

資金繰りの余裕感がわずかに失われる

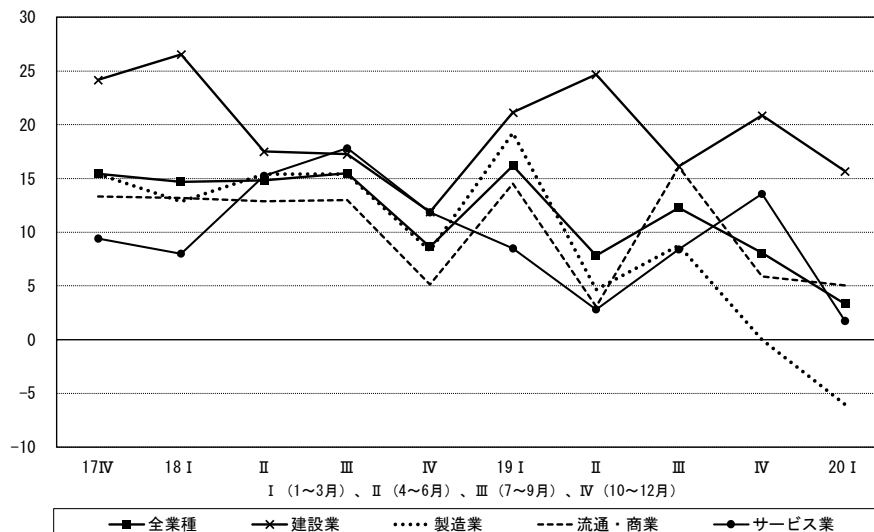
2020年1～3月期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は3となり、余裕感がわずかに失われる結果となった。

業種別では、製造業（0→△6）の資金繰りが窮屈超過に転じたことが特筆される。製造業で資金繰りが窮屈になったのは、東日本大震災時以来9年ぶりである。また、サービス業（14→2）でも大幅に資金繰りの余裕感が失われている点も注目される。建設業（21→16）でも余裕感がわずかに失われたが、流通・商業（6→5）は前期同様の水準が続いた。

地域経済圏別では、北海道・東北（7→△9）および九州・沖縄（2→△6）で窮屈に転じ、北陸・中部（8→1）でも余裕感が失われた。対照的に、関東（1→5）では唯一余裕感が高まる結果となっている。近畿（13→14）、中国・四国（17→16）は前期同様の水準で推移した。

企業規模別では、20人以上50人未満(11→6)、50人以上100人未満(26→14)および100人以上(28→20)の各階層で資金繰り状況が悪化している。また、20人未満(△3→△5)の資金繰り窮屈感は、4期連続となった。

業種別 資金繰り DI の推移



金融環境に変化なしも、短期の借入金はずかに増える

借入金利DI(「上昇」－「低下」割合、前期比)は、短期資金(△7→△7)、長期資金(△8→△8)とも前期同様の水準が続いた。業種別にみると、建設業では長短資金の借入金利とも上昇したのに対し、サービス業の金利はかなり低下している。ただし、いずれも調査ごとに上昇と下落を繰り返していることから、今回の調査だけで一喜一憂する必要はないと思われる。地域経済圏別では、北海道・東北(△3→△1)および近畿(△9→△3)の短期資金の金利DIが0に近づきつつある点が注目される。また、企業規模別にみると、長短資金の金利とも100人以上の企業で大幅な下落がみられる。

借入難度DI(「困難」－「容易」割合)についても、長短の資金とも前期並みの水準で推移した。ただし、業種別では建設業、地域経済圏別では北海道・東北において借入難度の容易さがかなり失われており、次期の動向が注視される。

総じてみれば、金融環境には大きな変化は見られなかったが、借入金の有無(「有り」の割合)は1.3ポイント減って77.7%となった。借入を行っている企業の借入金の増減DI(「増加」－「減少」割合)をみると、長期資金(△30→△27)は前期並みであったが、短期資金(△12→△8)の借入金はずかに増えている。記述回答には、すでに借入を増やして備えているとのコメントもみられる。こうした短期資金の特徴は、製造業(△11→△5)、流通・商業(△15→△5)およびサービス業(△27→△21)でみられるが、建設業だけは短期資金の借入金(6→△1)が減少超過に転じるなど、違った動きがみられる。

今期では、資金調達環境には大きな変化はみられず、資金繰りも急激な変化はみられなかった。しかし、売上や仕事量の急減を踏まえれば、次期以降の資金繰りはかなり深刻化することが予想される。セーフティネット融資や実質的無利子融資の実行など、複数の金融支援策が発表され、昨年終了した「金融円滑化法」の枠組みが実質的に復活している状況にある。個別企業としてはさまざまな措置の情報収集と整理を進める一方、同友会として政府には速やかな融資実行のための支援とともに、給付金措置を含めた柔軟な制度提案を求めていく必要がある。

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

【物価動向】

仕入単価 DI はかなり下落した。製造業、流通・商業、サービス業の低下が顕著である。同時に、売上・客単価 DI もわずかに下落しており、約 2 年ぶりに DI 値が 1 ケタにとどまった。原油価格の下落に加え、売上の低下による仕入れの減少予想などから、次期の仕入単価はさらに下落するとの見方が強い。同様に、販売不振による価格引き下げもあって売上・客単価の見通しも厳しく、次期は建設業を除く 3 業種で下落超過に転じるとの見方が強い。

仕入単価 DI が大幅に下落

仕入単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は、前期の 37 から 10 ポイント低下して 27 となり、大幅に下落した。仕入単価 DI が 20 ポイント台を記録したのは約 2 年半ぶりである。年初来の原油価格の低下をはじめとする原材料価格の低下が仕入単価の下落に拍車をかけているものと考えられる。

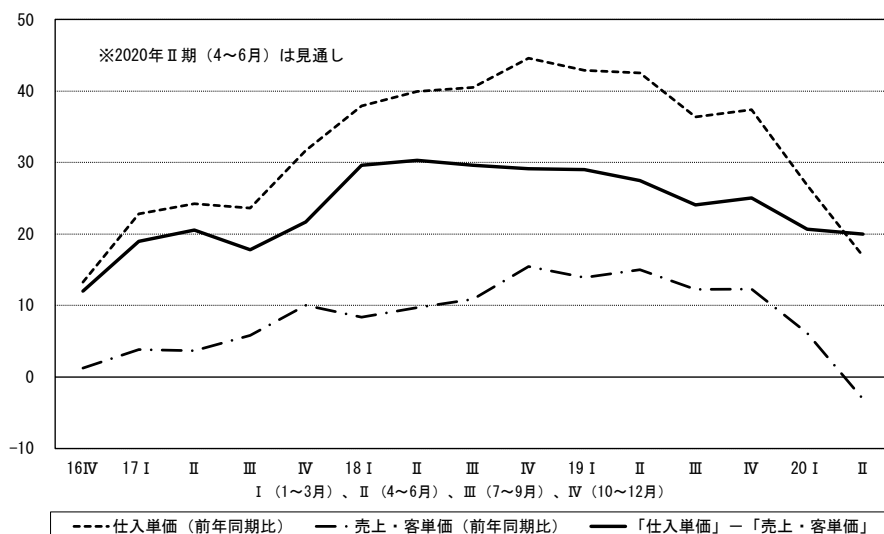
業種別にみると、製造業（42→30）、流通・商業（29→19）およびサービス業（31→16）の 3 業種で仕入単価の下落が顕著であった。また、建設業（50→46）でもわずかに仕入単価が下落している。地域経済圏別にみても、仕入単価は全国的に下落している。とくに中国・四国（40→21）の下落が大きかった。企業規模別では、50人以上100人未満（39→24）をはじめ、いずれの企業規模においても下落がみられた。

売上・客単価 DI 上昇の勢い鈍る

売上・客単価 DI（「上昇」－「下降」割合）は、前期から 6 ポイント低下して 6 となった。売上・客単価 DI が 1 ケタを記録するのはほぼ 2 年ぶりである。

業種別にみると、サービス業（22→8）の売上・客単価が急落したのをはじめ、建設業（22→11）の売上・客単価も大幅に下落している。流通・商業（9→6）でもわずかに単価の下落が見られたが、製造業（4→3）は前期並みの水準が続いた。地域経済圏別では、北海道・東北（14→2）、関東（13→5）、中国・四国（20→11）および九州・沖縄（11→0）で売上・客単価が大きく下落しており、その他地域も前期並みの水準で推移した。さらに企業規模別では、20人未満（15→6）、20人以上50人未満（16→8）などで下落幅が大きかったが、これまで単価上昇圧力が弱かった50人以上100人未満（1→4）では単価がわずかに上昇している点が注目される。

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



原油をはじめとする資源価格の動向および販売・製造の急減による仕入れの減少などの影響を受けて、次期の仕入価格の上昇圧力はさらに弱まるとの見方が強い。しかし同時に、売上・客単価の見通しも厳しく、建設業を除く 3 業種で下落超過に転じるとの見方が強い。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

〔生産性〕

一人当たり売上高 DI は $\Delta 5 \rightarrow \Delta 22$ 、一人当たり付加価値 DI も $\Delta 6 \rightarrow \Delta 21$ と大きく悪化した。建設業、サービス業はプラス側からマイナス側に転落、製造業、流通・商業はマイナスの度合いをさらに深めた。地域経済圏別では大都市圏の悪化が目立った。

生産性を示す指標は大きく悪化

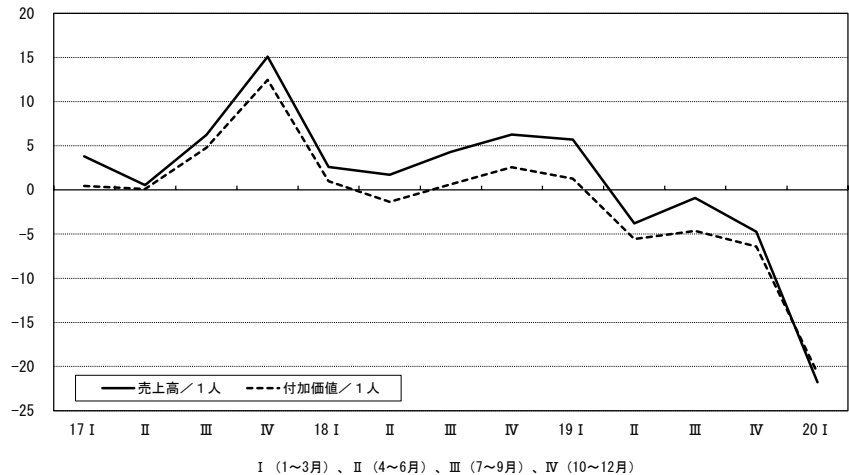
一人当たり売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は今期、 $\Delta 5 \rightarrow \Delta 22$ と 17 ポイントの大幅悪化となった。4 業種すべてで悪化したが、中でも建設業（ $3 \rightarrow \Delta 9$ ）、サービス業（ $8 \rightarrow \Delta 16$ ）はプラス側からマイナス側に転じた。地域経済圏別では、関東（ $\Delta 7 \rightarrow \Delta 30$ ）の 23 ポイント減が最も谷

深く、北陸・中部（ $\Delta 8 \rightarrow \Delta 28$ ）、近畿（ $\Delta 14 \rightarrow \Delta 26$ ）と大都市圏は $\Delta 30$ に近い数値となった。企業規模別では、20 人未満（ $\Delta 5 \rightarrow \Delta 21$ ）、20 人以上 50 人未満（ $\Delta 7 \rightarrow \Delta 25$ ）、50 人以上 100 人未満（ $\Delta 2 \rightarrow \Delta 26$ ）のいずれも前期から 15 ポイント以上悪化したが、100 人以上は $\Delta 1 \rightarrow \Delta 10$ と比較的減少幅が少ない。

一人当たり付加価値 DI（「増加」－「減少」割合）も $\Delta 6 \rightarrow \Delta 21$ と、大きく悪化した。一人当たり売上高 DI と動揺、建設業（ $4 \rightarrow \Delta 11$ ）とサービス業（ $7 \rightarrow \Delta 15$ ）はプラス側からマイナス側に転じ、製造業（ $\Delta 16 \rightarrow \Delta 31$ ）、流通・商業（ $\Delta 10 \rightarrow \Delta 20$ ）の悪化も止まらない。地域経済圏別では大都市圏の DI 値は $\Delta 25$ 、 $\Delta 26$ に集中しており、北海道・東北（ $\Delta 9 \rightarrow \Delta 20$ ）、中国・四国（ $2 \rightarrow \Delta 11$ ）、九州・沖縄（ $1 \rightarrow \Delta 16$ ）も軒並み悪化した。企業規模別にみると、従業員数 100 人を境に悪化の度合いが異なっている。すなわち、20 人未満 $\Delta 4 \rightarrow \Delta 21$ 、20 人以上 50 人未満 $\Delta 10 \rightarrow \Delta 22$ 、50 人以上 100 人未満 $\Delta 11 \rightarrow \Delta 28$ に対して、100 人以上は $\Delta 3 \rightarrow \Delta 4$ と踏みとどまった形となった。

今期の生産性の大幅悪化は、米中貿易摩擦や消費増税の影響を拭いきれないうちに新型コロナ対策による生産や消費の“蒸発”の影響を強く受けていると思われる。「新型コロナウイルスの様子を見て対処していくだけで大変だが、工場設備の改善整理（古い機械の廃棄等）を行って作業場所を広くして作業効率を改善した。また、働き方改革や改正健康増進法に対応するために、禁煙表示や外に喫煙所の用意等を行った。4 月から残業や休日労働の調整を行うつもり（北海道、各種プラント設備、製造）」、「建設業のお客様に対し、当たり前の商品（同業他社が持っている商品）から脱却し、自社の強みを生かす商品をお客様にヒアリングし、レンタル商品の強化を図る（石川、建設機械レンタル・販売・修理）」など、相次ぐ困難にも負けず付加価値を高める取り組みを進めるコメントの数々から力強さと逞しさを感じる。

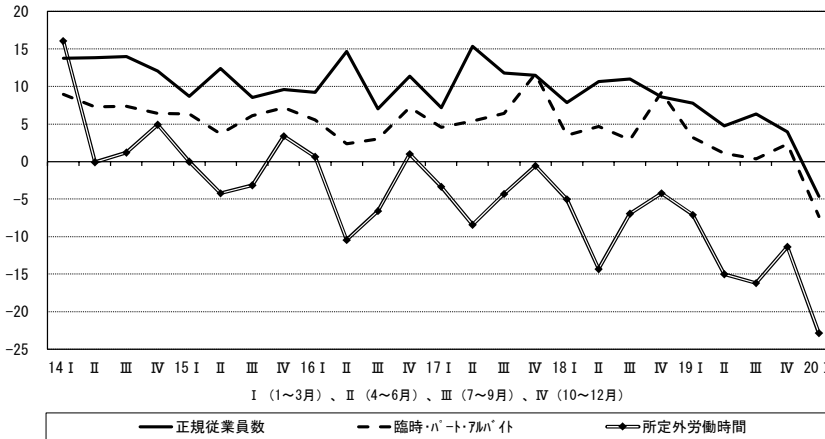
一人当たり売上高 DI 及び一人当たり付加価値 DI (前年同期比)



【雇用】

正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI は共にマイナス側に落ち込んだ。一方、所定外労働時間は大きく減少傾向に傾き、リーマンショック時の数値に近づきつつある。人手の過不足感 DI は前期より「過剰」側に傾き、特にサービス業での過剰傾向が目立つ。

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



正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI、ともにマイナス側に転じる

正規従業員数 DI (「増加」－「減少」割合) は 4 → △ 5 とマイナス側に転じた。これは 2011 年 4～6 月期以降初である。業種別にみると、建設業が 2019 年 4～6 月期から 1 → 14 → 5 → 8 とプラス側を維持したものの、それ以外の業種はマイナス側に転じた。企業規模別にみると、20

人未満は 1 → △ 6、20 人以上 50 人未満は 0 → △ 8、50 人以上 100 人未満は 13 → △ 3 と、いずれも水面下に沈んだ。一方、100 人以上は 2019 年 4～6 月期から 16 → 22 → 12 → 4 と下げたもののプラス側にとどまっている。

臨時・パート・アルバイト数 DI (「増加」－「減少」割合) も、正規従業員数 DI と同様に、2011 年 4～6 月期以降初めて 2 → △ 7 とマイナス側に転じた。業種別にみると、前期プラス側だった建設業は 10 → 0、サービス業は 8 → △ 16 と大きく悪化した。製造業、流通・商業もマイナス側を推移している。企業規模別にみると、今期は全企業規模でマイナス側に転じた。なかでも 50 人以上 100 人未満の 6 → △ 9 減少が目立った。

ここ数年減少傾向にある所定外労働時間 DI (「増加」－「減少」割合) は、さらに減少の度合いを深め、△ 11 → △ 23 と 10 ポイント以上減少した。特に、製造業 (△ 19 → △ 31) とサービス業 (△ 6 → △ 22) の減少が著しい。

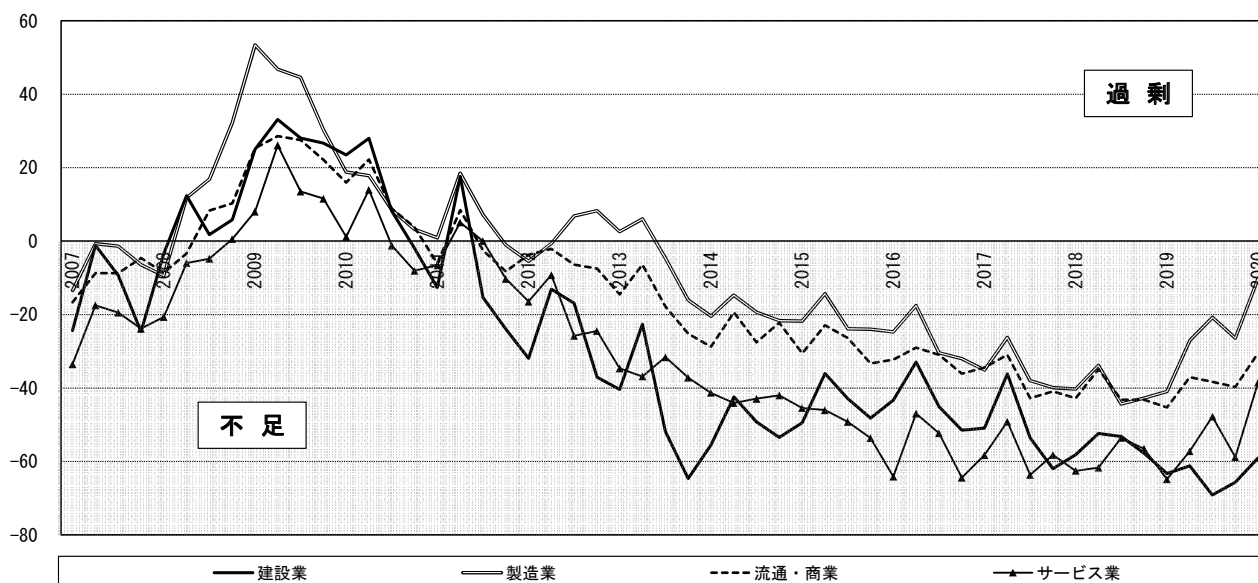
高止まりしていた人材不足感、若干の緩和

人手の過不足感 DI (「過剰」－「不足」割合) は、△ 44 → △ 31 と若干緩和された。業種別にみると製造業 (△ 26 → △ 10) 流通・商業 (△ 40 → △ 30)、サービス業 (△ 59 → △ 39) は大きく不足感が緩和されたが、建設業 (△ 66 → △ 59) は依然として強い不足感が継続している。地域経済圏では九州・沖縄のみ △ 41 で横ばいだったが、他の地域では緩和した。

企業規模別にみると、全企業規模で人材不足感の緩和が見られたが、中でも 50 人以上 100 人未満 (△ 46 → △ 20) の緩和度合いが大きくなっている。

今期は全体的な傾向として人材不足感が緩和された。相次ぐ自然災害や消費増税、米中貿易摩擦などに加え、2020 年に入り新型コロナウイルスの世界的感染拡大という大きな打撃が経営環境の先行きをさらに不透明なものとした。その中での人材不足感の緩和は何を意味するのか。ただ、記述回答をみると、「働き方改革・派遣法等の法改正の対応をはじめとした人事制度の改革、コロナウイルス対策

業種別 人手の過不足感 DI の推移



への予防・BCP、採用活動の改善とウイルス対策（東京、コンピューターソフトウェアの開発・販売）」、「感染症対策をして、子連れ出勤等の柔軟な対応、やキッズルーム設置（山梨、住宅用パネル製造）」、「業務の見直しが急務。社内合理化すべきところはこの1年をかけて行う。社員募集案内を店頭に掲げたら近所の方の応募があった（愛知、ベビー衣料製造業）」など、採用・雇用維持に力を入れる企業のコメントも多くみられた。逆に、回答企業のコメントからは新型コロナの影響による従業員の削減という内容は、ほとんどみられなかった。厳しい状況のなかでも、全国各地で地域の雇用を支えようと奮闘している企業の存在が頼もしい。

さらに、今期は「働き方関連法案」施行への対応に触れた回答も多かったが、表面的な制度改訂でお茶を濁すのではなく、業務の棚卸や業務分担の見直し・効率化等、生産性向上策を講じることで法改正に対応しようとしている姿勢が印象的であった。

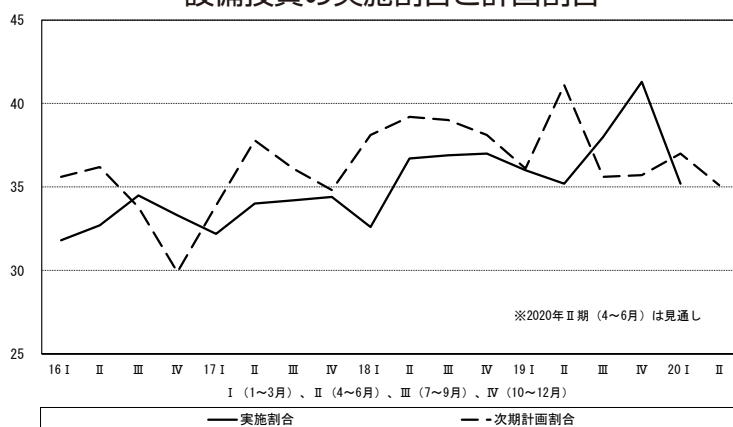
〔IV〕 設備投資

設備の過不足感 DI は前期に続けて今期も緩和した ($\Delta 17 \rightarrow \Delta 14$)。今期は特に製造業の不足感が緩和した ($\Delta 21 \rightarrow \Delta 12$)。今期の設備投資実施割合は 41.3% \rightarrow 35.2% と下降し、前期で見込んでいた計画割合を下回った。全ての業種で下降し、特に製造業とサービス業の実施割合の減少が目立った。次期設備投資計画「なし」の理由では、「自業界の先行き不透明」の割合が増加している。これから深刻化する「新型コロナ不況」は業種・地域・企業規模に関わらず全てに甚大な影響をもたらし、投資環境はいっそうの厳しさを増すものと懸念される。

設備投資の実施割合は全ての業種で下降

今期の設備投資実施割合は 41.3% \rightarrow 35.2% と下降した。前期における次期計画割合 (37.0%) を 1.8 ポイント下回った。とはいえ、8 期連続して 30% 台半ば以上の割合が続いている。業種別では、建設

設備投資の実施割合と計画割合



業 (39.3%→34.1%)、製造業 (42.7%→34.8%)、流通・商業 (42.8%→40.0%)、サービス業 (38.2%→29.4%) と全ての業種で下降した。特に、製造業とサービス業の割合の減少が目立つ。

実施方法をみると、今期は「現物購入」が前期から 5.0 ポイント増加して 69.8% となった。一方、「リース」は前期から 2.9 ポイント減少して 13.1% となった。「現物購入」の

動きは、製造業における「現物購入」の割合が大きく上昇したことによる (73.0%→81.1%)。

実施内容をみると、「機器設備」は今期最も割合が下降した (54.4%→50.6%)。また、前期に上昇していた「事業所・店舗・倉庫」は今期下降に転じた (17.0%→14.6%)。一方、「情報化設備」は 19 年 7～9 月期から 3 期連続で上昇した。「機器設備」の下降は、流通・商業 (44.3%→36.6%) での割合減少が大きい。また、「情報化設備」の上昇は、流通・商業 (27.1%→33.0%→39.6%) での割合が伸びたことが大きい。

なお、次期投資計画割合 (35.1%) は今期実績と同程度と予測されているが、これから「新型コロナ不況」が深刻化するので設備投資環境はさらに厳しくなるものと思われる。

設備投資の実施目的では「能力増強」が増加

設備投資の実施目的をみると、今期は「維持補修」の割合が減少 (42.9%→36.9%) したのに対して、「能力増強」の割合が増加 (41.1%→47.7%) した。前期は「維持補修」が「能力増強」の割合を上回ったが、今期は逆に「能力増強」が「維持補修」の割合を 10.8 ポイントと大きく上回る結果となった。「維持補修」が 30% 台にまで下がり、「能力増強」と「維持補修」が 10 ポイント以上の差となったのは 2019 年 1～3 月期以来である。

業種別では、「維持補修」は全業種で 30% 台となった。今期の「維持補修」の下降は、建設業 (40.4%→32.1%) と流通・商業 (51.9%→39.8%) での割合減少が大きい。一方、今期の「能力増強」の上昇は、流通・商業 (34.6%→46.9%) とサービス業 (39.7%→55.8%) での割合増加が大きい。

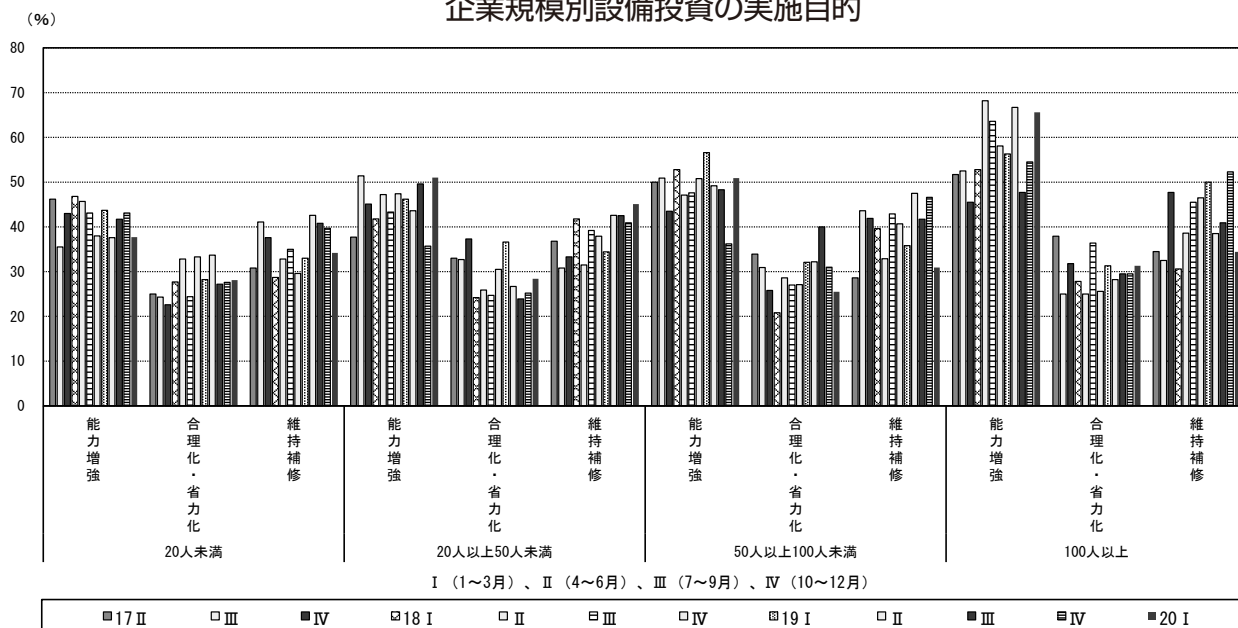
計画なし理由は「自業界の先行き不透明」が大きく上昇

設備投資実施割合 35.2% ということは、6 割強の企業が次期の設備投資計画を「なし」と回答したことになる。ここでは、「計画なしの理由」について着目する。今期も「当面は修理で切り抜ける」の割合が最も高かった (41.9%→38.5%)。次に、「自業界の先行き不透明」の割合が高かった (20.1%→25.3%)。続いて、「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)」 (21.4%→20.3%)、「投資しても採算の見込みない」 (14.0%→13.0%)、「資金がない (6.6%→7.1%)」といった順になった。「自業界の先行き不透明」が「その他」を抜いて、計画なし理由の第 2 位となったのは、2014 年 1～3 月期以来のことである。

「当面は修理で切り抜ける」と回答した企業を業種別にみると、建設業が 45.9%、製造業が 40.6%、流通・商業が 33.8%、サービス業が 35.2% となった。全ての業種において前期より割合が下降した。

「自業界の先行き不透明」と回答した企業は、前期からさらに 5.2 ポイントと大きく増加し、25.3%

企業規模別設備投資の実施目的



となった。業種別にみると、製造業 33.7%（前期比 12.7 ポイント増加）とサービス業 21.1%（前期比 7.5 ポイント増加）において割合が伸びたことが大きい。「新型コロナ不況」は製造業とサービス業に限らず全ての業種に影響をもたらすため、先行き不透明感はますます高まり、設備投資ができる環境にない厳しい状況が続くことが予想される。

地域経済圏別、企業規模別の動向

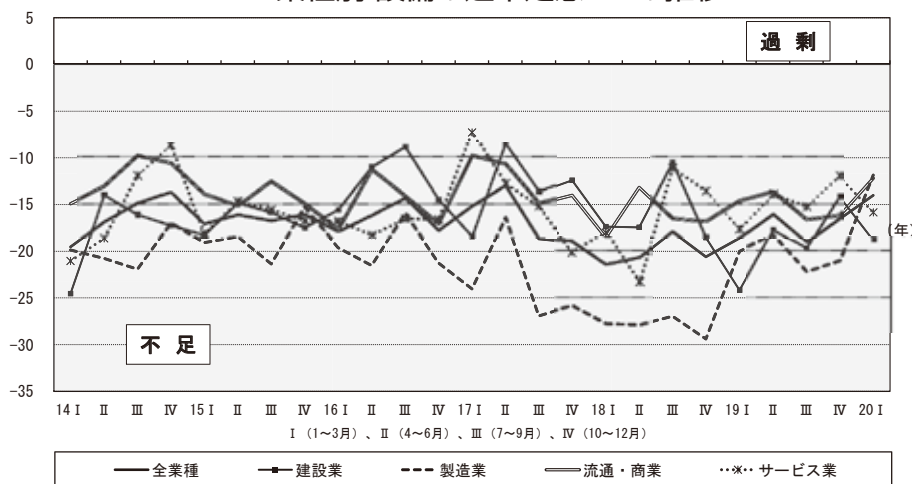
設備投資の実施状況を域経済圏別にみると、今期もすべての地域経済圏で3割を超えた。関東（40.3）と中国・四国（40.0）では4割を超える水準を維持した。ただ、今期は、北海道・東北（42.4% → 34.2%）、北陸・中部（42.4% → 33.7%）、近畿（40.0% → 31.1%）、中国・四国（47.9% → 40.0%）、九州・沖縄（35.1% → 32.3%）と、関東（38.6% → 40.3%）以外の5地域で下降した。特に、北海道・東北、北陸・中部、近畿の設備投資実施割合の減少（前期比 8.2、8.7、8.9 ポイントそれぞれ減少）が目立つ。

企業規模別では、規模が大きくなるに応じて設備投資の実施割合が高くなる傾向が続いている。今期は20人未満（31.3% → 27.6%）、50人未満（48.6% → 37.4%）、100人以上（59.2% → 50.0%）となり、100人未満（46.8% → 48.7%）以外では全て下降した。特に、50人未満と100人以上の設備投資実施割合の減少（前期比 11.2、9.2 ポイントそれぞれ減少）が目立つ。なお、次期計画割合は、20人未満が27.6%、50人未満が36.9%、100人未満が46.6%、100人以上が57.1%となっており、今期と同様の動向を示している。ただ、これから深刻化する「新型コロナ不況」は、企業規模の大小にかかわらず影響をもたらすため、次期の動向には注視すべきといえよう。

設備の不足感は前期に続いて今期も緩和

設備の過不足感 DI（「過剰」割合－「不足」割合）は、前期は△19 → △17 と少し不足感が緩和したが、今期は△17 → △14 となり不足感が更に緩和した。業種別では、製造業（△21 → △12）、流通・商業（△16 → △12）と不足感が前期に比べて緩和した。一方で、建設業（△14 → △19）とサービス業（△12 → △16）では少し不足感が強まった。特に、不足感が緩和した製造業をみると、食料品等製造業（△39 → △19）とその他の製造業（△27 → △9）が20ポイント程度の増加と大きく、繊維・木材・同製品製造業（△19 → △9）、印刷・同関連産業（△14 → △4）、機械器具製造業（△26 → △13）におい

業種別 設備の過不足感 DI の推移



でも10ポイント程度の増加となっている。

地域経済圏別では、前期は北海道・東北以外の5地域で不足感が緩和したが、今期は北海道・東北（△18→△11）、関東（△19→△16）、北陸・中部（△16→△14）、近畿（△20→△18）、九州・沖縄（△15→△13）と中国・四国（△12→△

14) 以外の5地域で緩和した。

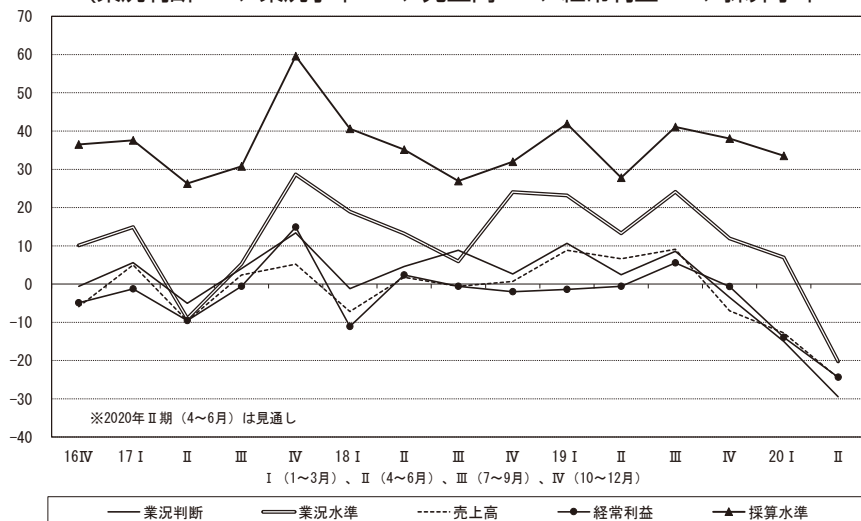
企業規模別では、今期は20人未満（△17→△15）、50人未満（△16→△17）、100人未満（△13→△7）、100人以上（△20→△4）となり、規模の大きな従業員数50人以上の不足感が大きく緩和した。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

建設業では、新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、主要指標の多くが著しく悪化した。これまで建設需要を牽引してきた東日本大震災の復興工事や東京オリンピック関連の建設工事は終了しつつあり、先行きが見通せない状況である。

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



主要指標の全てで悪化、次期はさらに厳しくなる見通し

建設業の主要指標は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により著しく悪化した。業況判断DIは△4→△15と2期連続で大きく落ち込み、業況の後退局面入りを映す結果となった。業況水準DIも12→7に低下し、業況の悪化が実感を伴いながら進行しつつある。売上高DIは△7→

△13、経常利益DIは△1→△14とマイナス幅がさらに拡大した。また、採算水準も38→34に低下した。「コロナウイルスの影響が有り、中国からの資材供給が部品として多く、住宅設備器具関係で他社への振替によるコストアップや在庫欠品による高騰がさらに原価を上げています（北海道、建設業）」、「衛生陶品が受注ストップとなり、工事が進まない（大阪、建設業）」などのコメントが数多く寄せられた。こうした深刻な状況を反映して、着工工事量DIは5→△13と大幅に減少した。

主要指標が悪化した要因は新型コロナウイルスの影響だけではない。前期（2019年Ⅳ期）では消費税引き上げの影響による業況の悪化が顕在化した。さらに、東京オリンピックに関連した建設工事は「ほぼ90%終了（東京、建設業）」しており、東日本大震災の復興工事についても「終了に近づいているため工事等の発注が少なくなり受注金額が減少している（宮城、建設業）」という。こうした状況を反映して新規契約工事量DIは0→△8と落ち込み、未消化工事量DI（前年同期比）も13→△18と大幅に減少した。将来の業況を見通すにあたって重要なファクターが軒並み大幅な減少となっている。次期の見通しは、業況判断DIが△29、業況水準DIが△20、売上高DIが△25、経常利益DIが△24と悲観的な見通しとなっている。

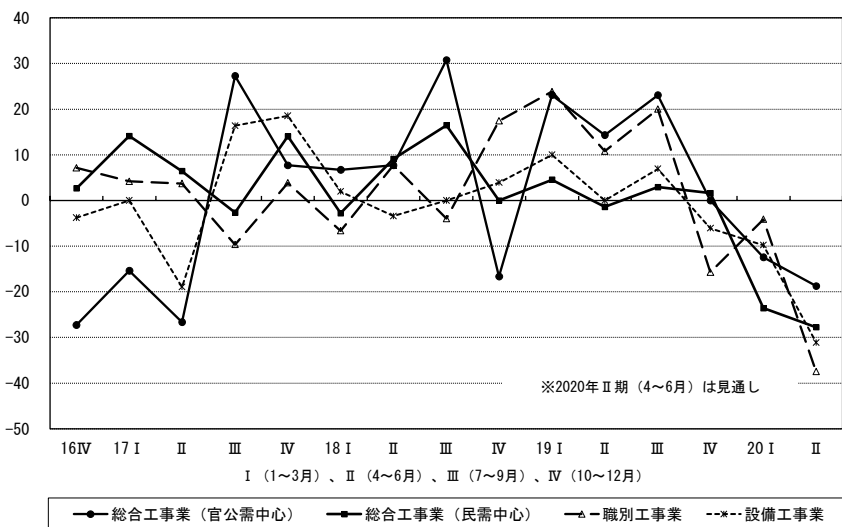
経営上の問題点をみると、上記の問題を反映して今期は「民間需要の停滞」が上位（第2位）となった。また、人手の過不足感DIは△66→△59、仕入単価DIは50→46と緩和したものの、依然として上位を占めており、厳しい状況が続いている。「建設業における全業種での職人不足は深刻であり、元請建設会社の工程管理能力を越えている。工期遅延により収益は悪化し、特に専門工事業者の経営を圧迫している（鹿児島県、内装仕上工事業）」など、人材不足の深刻さを訴えるコメントが依然として目立つ。

民需を中心に業況の悪化が鮮明に

建設4業種別に業況判断DIをみると、総合工事業（官公需中心）が0→△13、総合工事業（民需中心）が2→△24、職別工事業が△16→△4、設備工事業が△6→△10と多くの業種が水面下に落ち込んだ。また、業況水準DIは、総合工事業（官公需中心）が8→19、総合工事業（民需中心）が2→△8、

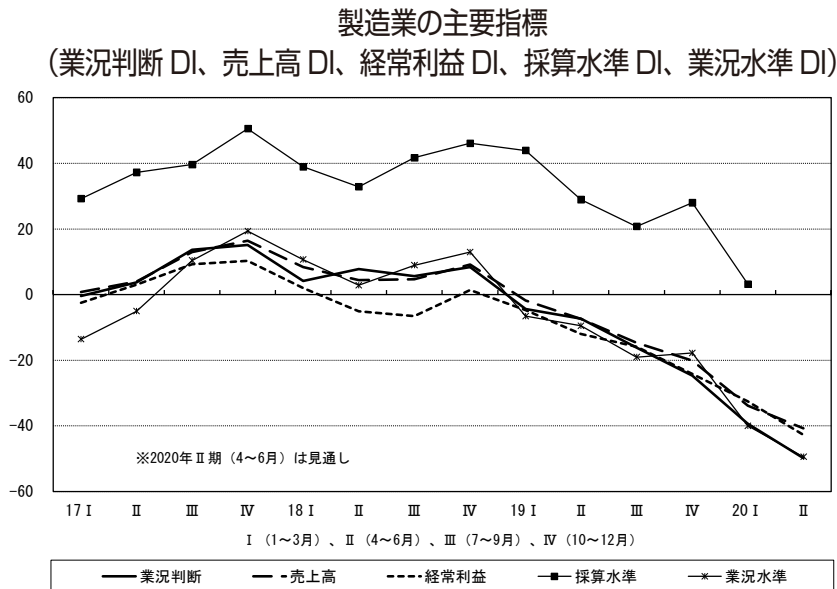
職別工事業が50→17、設備工事業が10→18と民需を中心に悪化した。建設業は、主要指標が悪化したとはいえ、その落ち込みの程度は他産業に比べて緩やかである。これは総合工事業（官公需中心）の指標が改善したことが影響していると考えられるが、回答企業数が少ないことに留意する必要がある。総合工事業（官公需中心）において、今期の指標に改善がみられたとは言え、新規契約工事量（次期見通し）は△13→△38と大幅に落ち込んでいる。今後の動向を注視していく必要がある。

建設業4業種の業況判断DIの推移



(b) 製造業

製造業の業況判断DIは、2019年1～3月期から5期連続で悪化し、前期△25から予測を大きく下回り、今期△39へと落ち込んだ。他の主要指標もリーマン・ショック以来の低水準に沈み、次期以降も極めて厳しい見通しとなっている。新型コロナウイルスによる影響は長期に及ぶことが懸念されており、より一層の経営体質の改善に努めていくことが求められる。



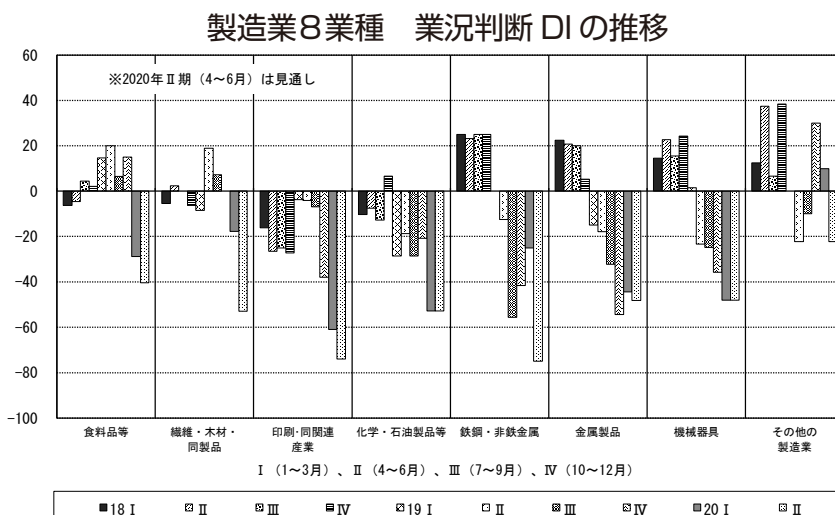
製造業、景況悪化が進む

製造業の業況判断DIは、2019年1～3月期から5期連続で悪化し、前期△25から今期△39へと落ち込んだ。景況判断DIが△30を超えたのは、2009年10～12月期以来初である。業況水準DIは、△18→△40となり、2009年7～9月期の水準まで悪化した。他の主要指標も、前期から今期にかけて、売上高DIは△20→△34、経常利益DIは△24→△33、採算水準DIは28→3と大幅

に悪化した。前期(2019年10～12月期)における次期(2020年1～3月期)の見通しは、業況判断DIが△21、業況水準DIが△23、売上高DIが△11を予測していたが、実態は予測を大きく下回った。製造業は、リーマン・ショック以来の低水準に沈んだ。さらに、業況判断DIの次期見通し△50、次々期見通し△39となっており、今後の見方は極めて厳しい。

製造業の大部分が厳しい状況、受注残も大幅悪化

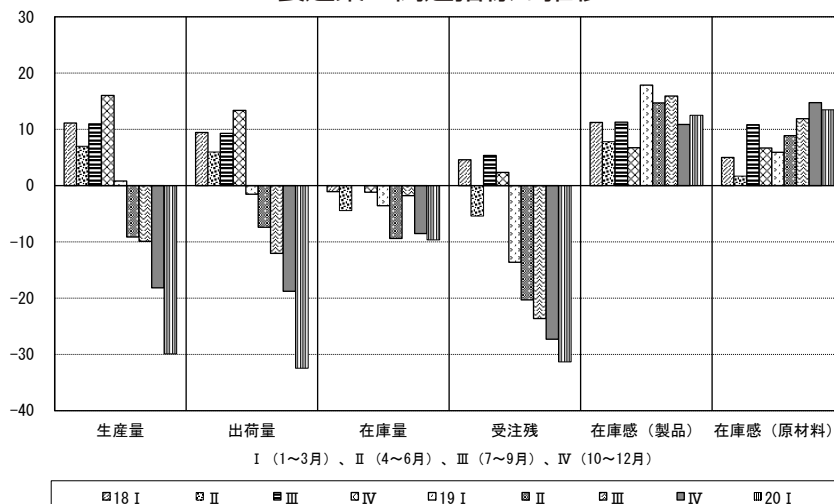
製造業8業種でみた業況判断DIは、今期、その他の製造業以外はすべてマイナスとなった。今期



の業況判断DIが最も悪化したのは内需中心の食品等製造業(15→△29)であり、2014年の消費増税以来の低水準となった。前期から今期にかけて改善傾向にあったのが、鉄鋼・非鉄金属製造業(△42→△25)、金属製品製造業(△54→△44)であるが、厳しい状況が続いている。次期の見通しについては、全業種がマイナスを見込んでいる。

製造業関連指標について、受注残 DI を見ると、2018年10～12月期から6期連続で悪化している。前期から今期は、 $\Delta 27 \rightarrow \Delta 31$ であった。ただし、業種によって状況はやや異なる。内需中心の食料品等製造業が $\Delta 11 \rightarrow \Delta 26$ 、繊維・木材・同製品製造業が $\Delta 10 \rightarrow \Delta 28$ 、印刷・同関連産業が $\Delta 29 \rightarrow \Delta 57$ と大幅に悪化した。一方、鉄鋼・非鉄金属製造業は $\Delta 42 \rightarrow \Delta$

製造業 関連指標の推移



38、金属製品製造業は $\Delta 44 \rightarrow \Delta 32$ 、機械器具製造業は $\Delta 33 \rightarrow \Delta 31$ と、厳しい水準ではあるものの、横ばいであった。

受注残の状況は業況水準 DI にも現れた。食料品等製造業は $7 \rightarrow \Delta 37$ 、繊維・木材・同製品製造業は $\Delta 9 \rightarrow \Delta 32$ 、印刷・同関連産業は $\Delta 28 \rightarrow \Delta 65$ と大幅に悪化した。一方、鉄鋼・非鉄金属製造業は $\Delta 25 \rightarrow \Delta 38$ 、金属製品製造業は $\Delta 32 \rightarrow \Delta 33$ 、機械器具製造業は $\Delta 24 \rightarrow \Delta 38$ と、厳しい水準ではあるが、相対的に悪化の幅は小さかった。ただし、業況水準 DI の次期の見通しをみると、鉄鋼・非鉄金属製造業は $\Delta 75$ 、金属製品製造業は $\Delta 56$ 、機械器具製造業は $\Delta 42$ とさらなる悪化を見込んでいる。サプライチェーンの寸断による影響は、次期の調査で表面化してくると思われる。

経営上の問題点と力点

景況が変化するなか、順位に大きな変動はないものの、経営上の問題点にも変化が出ている。1位の「民間需要の停滞」が52%（前期40%）と比率を大きく上げた。一方、2位の「人件費の増加」は33%（前期36%）、3位の「仕入単価の上昇」は23%（前期26%）、同じく3位の「熟練技術者の確保難」は23%（前期26%）と、比率を下げた。製造業においては、民間需要の停滞を経営上の問題点として認識する企業が急激に増えている。不況感が強くなる一方、従業員や仕入単価の問題は弱くなった。人手の過不足感 DI は $\Delta 26 \rightarrow \Delta 10$ 、仕入単価 DI は $\Delta 42 \rightarrow \Delta 30$ となった。

経営上の力点においても、経営上の問題点と同様の変化を見てとれる。1位の「新規受注(顧客)の確保」が61%（前期57%）と比率を上げた。一方、2位の「付加価値の増大」は50%（前期54%）、3位の「社員教育」36%（38%）は比率を下げた。民間需要が停滞するなか、新規受注の確保を経営上の力点とする製造業が増えている。

今後の見通しは

製造業の今後の見通しは厳しい。2020年1～3月期は、まだ、新型コロナウイルスによる影響が多面的に出てきたところである。コロナウイルスによる影響は長期に及ぶことが懸念されており、厳しい経営環境が続くことを念頭に、より一層の経営体質の改善に努めていくことが求められる。

(c) 流通・商業

流通・商業は、主要指標中は軒並み大幅悪化となった。中でも、業況水準 DI ($\Delta 7 \rightarrow \Delta 28$) の落ち込みが激しい。さらに次期は業況判断 DI の $\Delta 52$ を筆頭に主要指標は $\Delta 40$ 台に落ち込む見通しであり、長期に渡る景況の低迷が予測される。2019年10月の消費増税実施に米中貿易摩擦に加え新型コロナによる消費縮小のトリプルパンチ、三重苦の事態となっている。

主要指標、今期、次期見通しで大幅悪化

新型コロナウイルス感染症の影響で、2020年1～3月期における流通・商業のすべての主要指標において大幅な下降基調となった。実際、業況判断 DI は前期から $\Delta 16 \rightarrow \Delta 34$ と18ポイントの大幅悪化、次期については $\Delta 52$ とさらなる悪化を見込んでいる。また、業況水準 DI も $\Delta 7 \rightarrow \Delta 28$ と21ポイントも悪化し、次期も $\Delta 47$ とさらなる悪化を見込む。他方、売上高 DI も $\Delta 10 \rightarrow \Delta 28$ 、次期は $\Delta 40$ 、経常利益 DI でも $\Delta 13 \rightarrow \Delta 27$ で、次期 $\Delta 42$ と見通し含め軒並み悪化している。

今期、主要指標において、すべて10ポイント以上の悪化となっていることに加え、次期もさらに10ポイント以上の悪化見通しとなっていることから、長期に渡る景況の低迷が予測される。

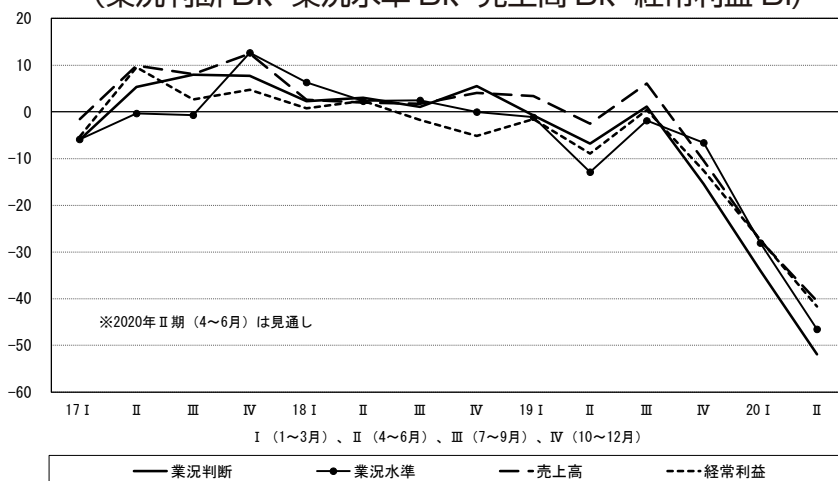
新型コロナによる市場動向の大きな変化で混乱も

個人消費に影響を受ける流通・商業の場合、2019年10月における消費増税が実行された上での新型コロナによる消費縮小、それらに米中貿易摩擦が加わり、トリプルパンチ、三重苦の事態となっている。

コロナウイルスの影響で「3月の卒業式が中止・縮小になり、着物袴レンタルがキャンセルになり、その対応（現金による返済）に苦慮している（北海道、和装品の卸小売業）」、「催事を準備していたが全部中止になった（北海道、小売業）」、「飲食業はもろに影響が出ている（埼玉、業務用酒類卸）」といった声も少なくなく、コロナウイルス終息が全く見えていない現時点においては、八方ふさがりの状況となっている。

他方、今期の仕入単価 DI は $28 \rightarrow 19$ 、次期は9と下降傾向にある。また、売上・客単価 DI も $9 \rightarrow 6$ 、次期は $\Delta 4$ と下降傾向にある。これら指標については現時点では大きな変化はないが、今後、景況悪化が長期化すると仕入、販売双方に値崩れが生じ、採算をさらに悪化させる方向につながるという。

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)



流通・商業5業種すべてでマイナス基調

流通・商業の5業種別にみた業況判断 DI は、すべての業種で悪化、水面下に沈む中で、情報通信業のみ $10 \rightarrow 0$ となっている。業況水準 DI についても、情報通信業のみ $10 \rightarrow 10$ と横ばいだが、運輸業 ($4 \rightarrow \Delta 41$) など他の業種では軒並み大幅悪化となっている。情報通信業については、新型コロナウイルスに関連し

て在宅勤務の拡大への対応も遠因となっているだろう。ただ、そんな情報通信業も次期はマイナス水準への悪化を見込んでいる。売上高 DI、経常利益 DI も同様の傾向がみられる。

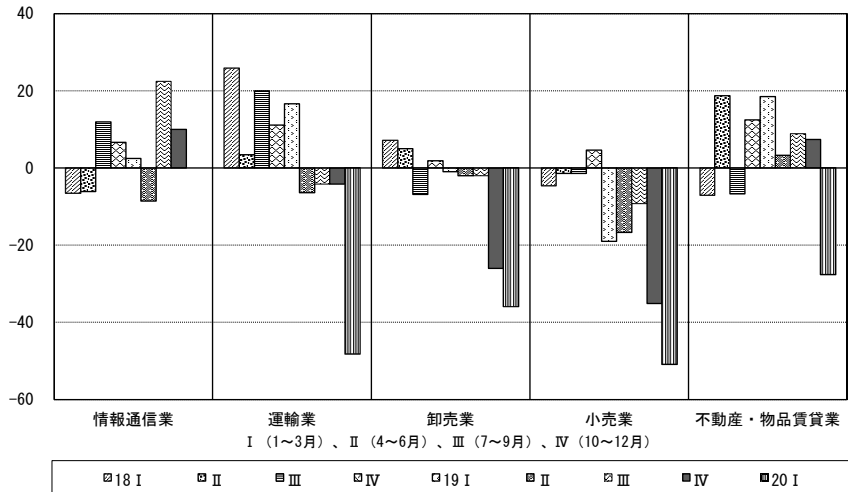
他方、仕入単価 DI は、情報通信業のみ上昇、運輸業、卸売業、小売業、不動産・物品賃貸業で下降した。また、売上・客単価 DI は、情報通信業、運輸業が上昇し、卸売

業、小売業、不動産・物品賃貸業で下降、小売業は唯一マイナス水準に転じた。調査時期は 3 月上旬で、外出自粛要請や緊急事態宣言が出される前の時期ではあったが、2 月 27 日の政府による小中学校等への臨時休業要請が出されて以降、全国的に自粛ムードが出始めていた。

今回の 5 業種別の景況の動向において特筆すべきことは、総じてすべての業種で悪化していることである。感染を恐れて人が動かないことでの影響は小売業だけでなく、運輸業にもあり、「コロナウイルスの影響で人が来ない、イベント中止（長野、タクシー業）」との声もある。

また、多くの小売業はキャッシュフローを中心とした経営となっている。営業ができなくてもテナント料を払わなければならない。そのような状態が続けば、即廃業につながってしまう。現在、国による中小企業政策は、融資による支援となっているが、かかる支援は現況には適していないといえよう。

流通・商業5業種の業況判断 DI の推移



(d) サービス業

消費増税後の需要減退にさらなる拍車をかける新型コロナウイルスの感染拡大は、景気悪化を加速させている。今後、新型コロナウイルスの影響が長期化すれば、対個人サービス業の経営は成り立たなくなる可能性が高い。サービス業の主要指標は大きく数値を落としている。次期見通しに関しても回復傾向が見られない。

堅調に推移していたサービス業もマイナス水準に

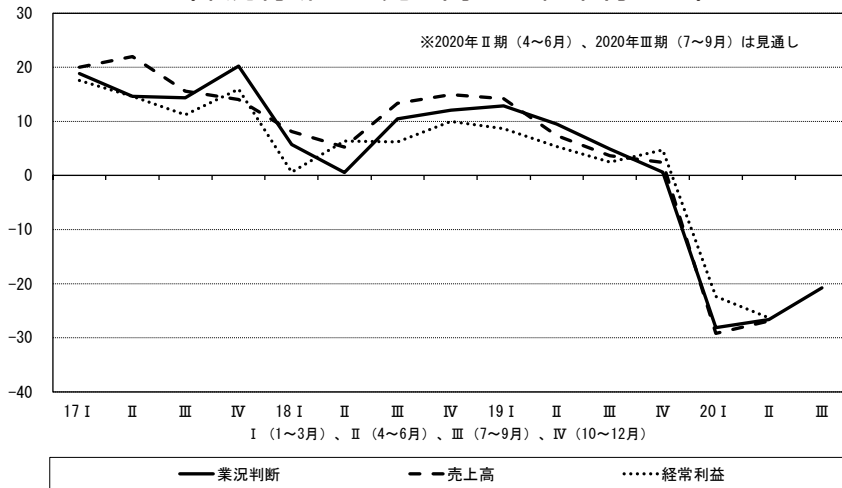
サービス業の業況判断 DI は 1 → △ 28 と 29 ポイント減少し、業況水準 DI は 11 → △ 17 と 28 ポイント減少となった。この 2 指標がマイナス水準に落ち込んだのは、業況判断 DI では 2014 年 4 ~ 6 月期、業況水準 DI は 2014 年 4 ~ 6 月期から 2015 年 1 ~ 3 月期以来、つまり消費税率が 3% から 5% に上がり、駆け込み需要の反動減が見られた時期以来である。

また、業況判断 DI の次期見通しは △ 27、次々期見通しが △ 21 と幾分か改善見込みであるがマイナス水準に落ち込んだままである。業況水準 DI も次期見通しは △ 32 となっており、実感としても景況悪化マインドは深刻である。

採算悪化により、恒常的な人材不足傾向に変化も？

売上高 DI は 2 → △ 29 と 31 ポイント減少、次期見通しでは △ 27 となっており、落ち込みから回復

サービス業の主要指標 (業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI)



する見込みが見られない。経常利益 DI は 5 → △ 22 と 27 ポイント減少し、次期は△ 26 とさらなる減少を見込む。売上高 DI、経常利益 DI においても 2014 年 4～6 月期から 2015 年 1～3 月期以来のマイナス水準である。

採算面に着目してみると、一人当たり売上高 DI (8 → △ 16)、一人当たり付加価値 DI (7 → △ 15) も 20 ポイントを超える減少となった。売上・

客単価 DI は 22 → 8 で 14 ポイント減少ながら今期はプラス水準だが、次期見通しは△ 2 と水面下に落ち込む。仕入単価 DI は 31 → 16 と大きく下降しているが売上・客単価も下降、生産性も大きく減少したことから、経常利益 DI の減少、採算水準 DI (36 → 16) の大幅悪化となった。

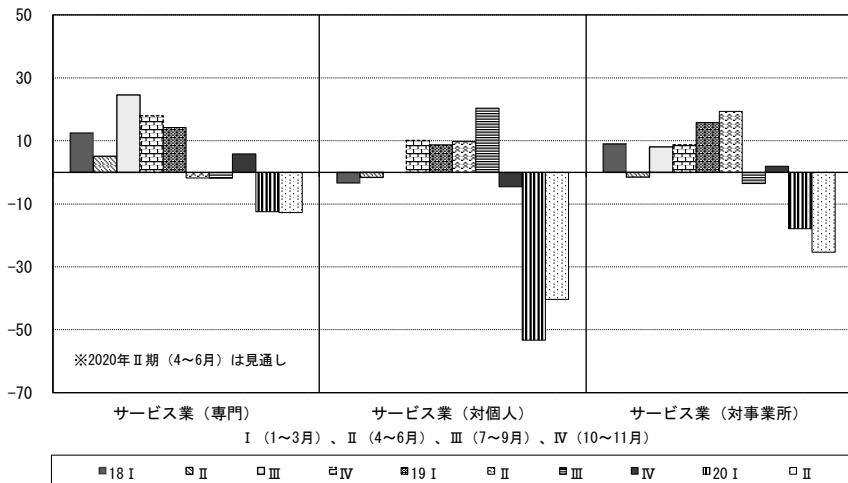
雇用に関する指標では、正規従業者数 DI は 6 → △ 5、臨時・パート・アルバイト DI は 8 → △ 16 といずれも大きく減少、正規従業員数 DI は 2012 年 1～3 月期、臨時・パート・アルバイト数 DI は 2011 年 10～12 月期以来のマイナス水準である。一方で、人手の過不足感 DI は △ 59 → △ 39 と不足感が緩和した。所定外労働時間 DI も △ 6 → △ 22 と大幅減となっており、近年の恒常的な人材不足傾向に変化の兆しも見え始めている。

対個人サービス業の景気悪化は長期化する

サービス業の 3 カテゴリー別の動きについて触れていく。業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI いずれもサービス業 3 カテゴリーは二桁以上の大幅悪化となった。とりわけ、対個人サービス業は前期も消費税増税の影響もあり、3 カテゴリーの中で唯一マイナス水準に落ち込んでいたのだが、今期に至っては業況判断 DI △ 5 → △ 53、業況水準 DI は △ 5 → △ 50、売上高 DI は △ 11 → △ 48、経常利益 DI は △ 14 → △ 39 と、甚大なダメージを受けていることが指標にも示されている。

消費増税による需要停滞が続いているなかで、新型コロナウイルスの影響は、観光業、飲食業などの

サービス業 3 カテゴリーの業況判断 DI の推移



の対個人サービス業を中心に需要減少が顕著となっている。新型コロナウイルスの感染拡大防止のために世界的な自粛要請がなされているが、長期化すればするだけ業績悪化に陥ることは明白である。

今期、急激な悪化となった対個人サービス業は、次期はわずかに持ち直す見込みだが依然厳しい状況が続く。専門サービス業、対事業所サービ

ス業においてさらなる悪化が見込まれており、2015年4～6月期以降堅調にプラス水準を推移していたサービス業においても景況悪化の波は避けられそうにない。

新型コロナウイルスの影響は甚大

サービス業における今期の設備投資実施割合は38%→29%と減少した。設備投資実施内容で目立った変化があったのは、「機器設備」(55%→62%)、「情報化設備」(33%→26%)。経営上の問題点の上位5項目は、「従業員の不足」(39%)、「人件費の増加」(32%)、「民間需要の停滞」(26%)、「その他」(23%)、「同業者相互の価格競争の激化」(20%)となっている。これに対し、経営上の力点の上位5項目は、「付加価値の増大」(50%)、「新規受注(顧客)の確保」(48%)、「社員教育」(45%)、「人材確保」(43%)、「財務体質強化」(19%)となり、今期は事業の土台を強化する項目が上位を占める形となった。

会員企業の経営上の努力に関するコメントでも新型コロナウイルスというフレーズが目立った。「コロナウイルスの影響で努力のしようがない。情勢を見守るしかない(北海道、ホテル・レストラン)」、「新型コロナの影響で2月後半3月中の予約客が激減。自社努力でカバー出来る範囲をはるかに越えている(京都、料理、飲食)」と先の見えない不安な声が上がった。

〔VI〕 経営上の問題点

「民間需要の停滞」が9ポイント上昇して4割を超えた。2017年後半から指摘割合の1位だった「従業員の不足」は3割弱と減少。また、新型コロナウイルスに関連した対応の困難さから「その他」を指摘する割合が上昇した。危機を乗り越えるため、経営者として覚悟を決めて絆を深め、現状を冷静に捉えて着実に対応していくことが経営継続の要となるだろう。

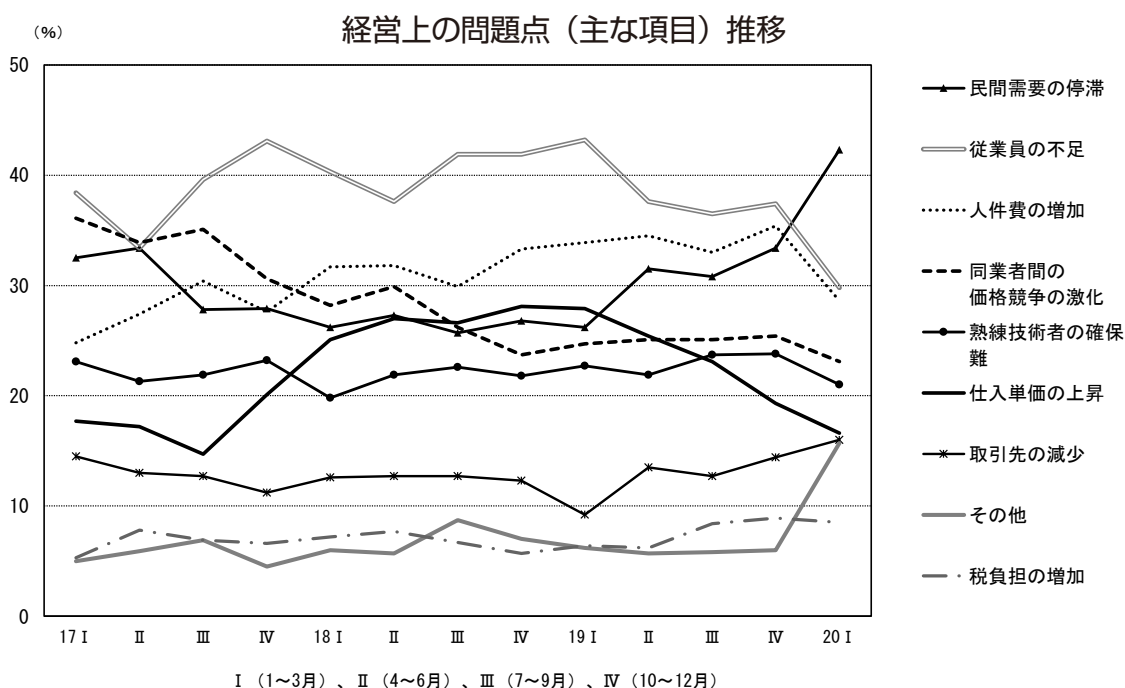
「民間需要の停滞」、「その他」の指摘急上昇 ～複雑な情勢対応に迫られる中小企業

今期、経営上の問題点として指摘されたのは、「民間需要の停滞」(42%)、「従業員の不足」(30%)、「人件費の増加」(29%)、「同業者相互の価格競争の激化」(23%)、「熟練技術者の確保難」(21%)、「仕入単価の上昇」(17%)であった。中でも「民間需要の停滞」は33%→42%と9ポイントもの急上昇となり、景気悪化の気配は確実に強まっている。

指摘割合が増加した項目は「民間需要の停滞」の他、「取引先の減少」、「その他」、「官公需要の停滞」、「金利負担の増加」(指摘割合の高い順に列挙)であった。これらの項目は一企業の努力、取り組みだけでは解決しきれない問題でもあり、企業間連携や行政や関係機関への働きかけ等、情勢動向を踏まえ、より視野を広く持ち取り組むことが求められている。

特に「その他」が6%→16%と10ポイントもの上昇、かつ調査開始初の二桁台ということもあり、注目すべき点である。新型コロナウイルスの影響など、従来、経営上の問題点として意識することのなかった課題が急浮上したことを反映したものと推測される。業種別でも割合が二桁になること自体稀だが、今期は全業種で二桁、サービス業においては2割を超えており、その対策に苦慮していることが示されている。

一方で2017年7～9月期から指摘割合1位が続いていた「従業員の不足」は37%→30%、2018年以降増加が目立っていた「人件費の増加」は35%→29%、雇用に関する項目の割合は大きく下がった。



業種、地域、企業規模問わず急上昇の「民間需要の停滞」、一方で雇用面では変化の兆しも

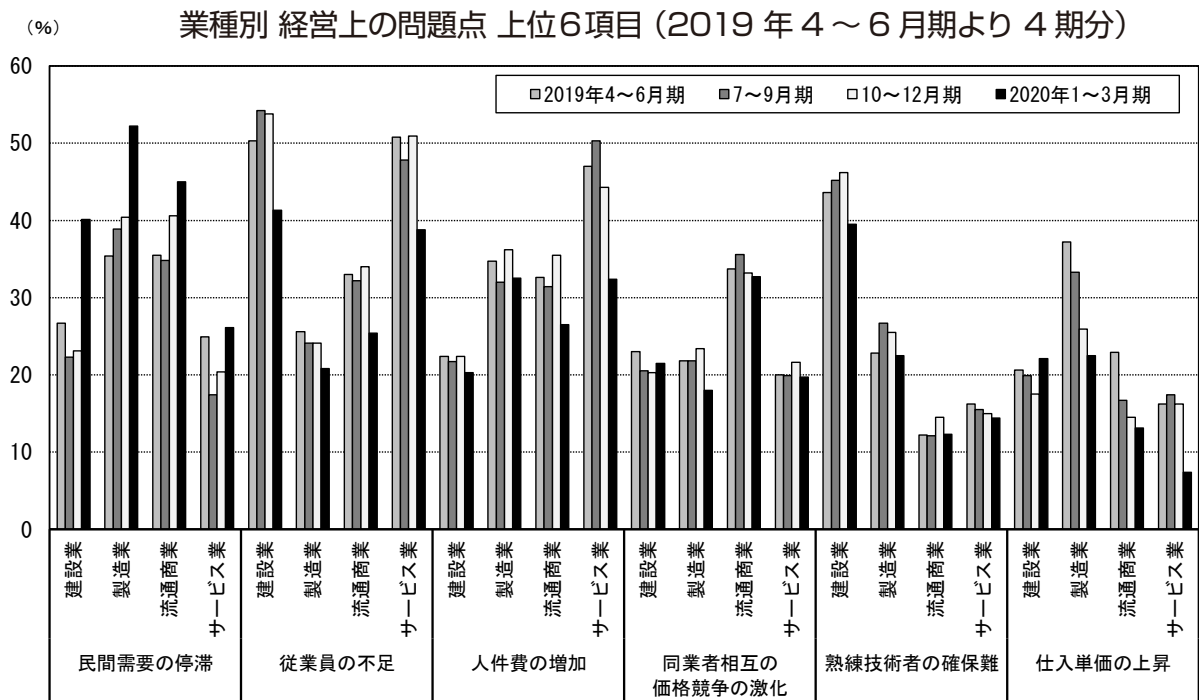
建設業では「民間需要の停滞」が17ポイント急増(23%→40%)し、2位に浮上した。「従業員の不足」(54%→41%)「熟練技術者の確保難」(46%→40%)「下請業者の確保難」(46%→40%)など、人材や下請業者に関連した項目は全業種の中でも高い割合を示していたが、いずれも5ポイントを超える減少となった。しかし、他業種より相対的に高い傾向は継続している。また、今期「仕入単価の上昇」(18%→22%)が上昇した。

製造業では、「民間需要の停滞」(40%→52%)が12ポイント増で過半数を超えた。続いて「人件費の増加」(36%→33%)、「仕入単価の上昇」(26%→23%)、「熟練技術者の確保難」(26%→23%)の順となり、指摘第1位との差が開き、製造業にとって需要停滞が最大のインパクトといえるが、「その他」(7%→16%)も目立つ。

流通・商業は、「民間需要の停滞」(41%→45%)、「同業者相互の価格競争の激化」(33%→33%)、「人件費の増加」(36%→27%)、「従業員の不足」(34%→25%)、「取引先の減少」(16%→22%)の順で、「同業者相互の価格競争の激化」が他業種と比べて高く(全業種で23%)、需要停滞だけでなく価格競争も厳しい状況がうかがえる。また、「取引先の減少」が2割台になったのは2016年7~9月期の20.8%以来である。

サービス業は「従業員の不足」(51%→39%)、「人件費の増加」(44%→32%)、「民間需要の停滞」(20%→26%)、「その他」(10%→23%)、「同業者相互の価格競争の激化」(22%→20%)、「取引先の減少」(15%→16%)の順で、「従業員の不足」、「人件費の増加」とともに12ポイント増と大幅に減少した。他、大きな動きとしては「その他」の13ポイント増に着目したい。サービス業は比較的「その他」への指摘が他業種に比べて高い傾向にあるが、過去に二桁になったのは、2019年10~12月期(10%)、2018年7~9月期(10%)、2015年7~9月期(11%)、1994年1~3月期(10%)といずれも1割強であり、2割を超えたのは調査開始以来のこと。

なお、地域経済圏別では、「民間需要の停滞」北陸・中部(37%→50%)と九州・沖縄(35%→47%)の増加が目立った。いずれも前期からの大幅悪化、次期見通しの厳しさの大きい地域である。また、企業規模別でも全規模で「民間需要の停滞」が急増した。これまで100人以上で突出していた「従



「従業員の不足」は57%→39%と急落したが、全規模で見れば最も高い指摘割合である。経営環境激変と雇用環境の変化の兆しを予感させる動きである。

危機的状況への対応は冷静に

新型コロナウイルスの世界的感染拡大により、深刻な影響が出ている状況を受け、中同協では3月6日、3月31日の2回にわたり全国の中小企業家同友会会員、および地域の経営者や行政、関係機関等に向けて会長談話を発表した。1回目は1969年の設立から50年の教訓から、①雇用を守ろう～全社一丸となって企業の存続を、②一人で悩まないで会員同士、声をかけあおう、③悪徳商人にならない～「国民や地域と共に歩む中小企業」の実践を、の3点を呼びかけた。

続く3月31日には、①一人で悩まないで、早急に経営計画の見直しを、②役員・事務局のみなさんへ全会員に声をかけましょう、と1回目の談話発表時以降、深刻化する経営環境に対して具体的な対応策を呼びかけた。

経営者としてすぐに手を打つべきこと

- (1) 早急な資金手当て
- (2) 危機感の社内共有
- (3) 会員間ネットワークの強化
- (4) 全社一丸体制
- (5) 勇気を持って相談を

同友会役員・事務局に向けて（相次ぐ自粛要請にあって大幅に活動が制限される中での姿勢として）

- (1) 全会員に電話などでの声をかけ
- (2) 情報ツール（WEB会議）の積極的活用
- (3) さまざまな緊急施策などの広報
- (4) 専門家会員（税理士、会計士、弁護士等）の協力を得て経営相談に応じられる体制づくり
- (5) 自治体や金融機関、他団体に地域経済・社会を守る取り組みの呼びかけ

「何もなくなった時こそ、経営者が覚悟を決める時。社員とともに次に打って出るための『武器』をつくろう」とは、度重なる厳しい局面で奮闘してきた会員の訴えである。現状を冷静に捉え、社内体制を強化し、金融機関など関係機関にも協力を求め、地域を守れるのは中小企業であるという自負こそが経営継続の原動力となる。

〔Ⅶ〕 経営上の力点

各地域の景気状況は、前期から既に示されていた下方傾向の動きに新型コロナウイルス感染症拡大の影響が加味され、前期以降、全ての地域において業況判断が大幅に引き下がり、経営努力だけでは如何ともし難い現状にある。また、今後の産業の軸とされていた観光産業も大きなダメージを受けるなど、金融支援、従業員の雇用確保などリーマン・ショック以上の大規模かつ有効な中小企業政策のさらなる立案が待たれている。

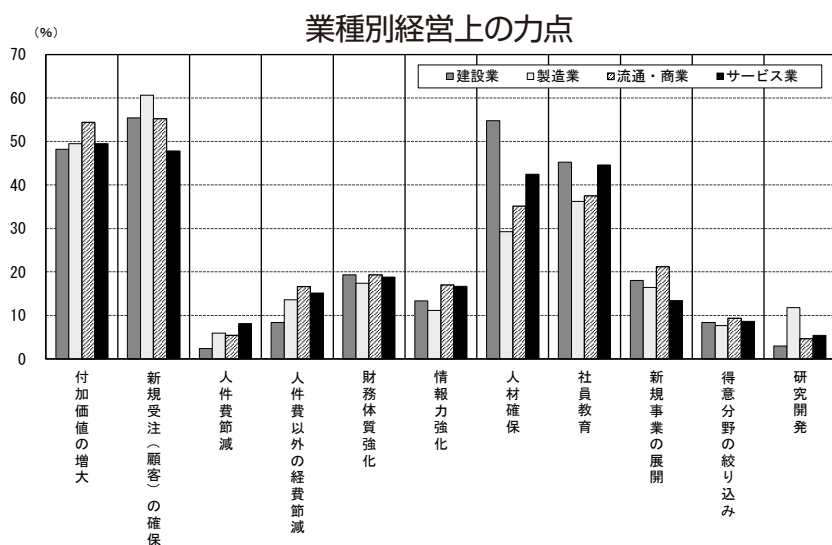
全体の傾向として、急激な景気悪化に直面し、今後の対応に注力

力点ポイントがいつも高い「付加価値の増大」(50%→51%)、「新規受注(顧客)の確保」(54%→55%)はほぼ横ばいである。一方、これまで各企業が注力してきた「人材確保」は1年前の同期と比較するとマイナス8ポイント(47%→39%)、「社員教育」はマイナス6ポイント(46%→40%)ともに大幅な減少を示した。また、今後の難局を乗り越えるために、「人件費節減」(4%→6%)、「財務体質強化」(18%→19%)が微増となっている。

こうした状況から、「コロナウイルス関連の影響を懸念している。得意先の海外生産展開している物件が国内生産に移行されることを期待(秋田、精密機械器具部品加工業)」、「コロナウイルスの影響により、中国部品の入荷がないため、完工できない住宅が出始めている(埼玉、セメント・生コン・建材卸売業)」など厳しい局面への対応に苦慮する企業の姿が見られる。

業種別特徴として、建設業は他業種に比べ「社員教育」(55%→45%)には高い傾向を示していたが、今期は大幅な減少となった。一方、「新規受注(顧客)の確保」(49%→55%)、「付加価値の増大」(45%

→48%)、「新規事業の展開」(13%→18%)が増加を示し、新たな仕事確保に向けて注力している。企業の声として、「コロナウイルスへの対応として、社員の不安を減少させるため、柔軟な働き方、受注停滞時の対応などについて説明(広島、管工事業)」、「コロナウイルスの影響による工事完工量の減少を見据え、保守業務を受注できるような体制づくりを始めた。また、工事だけではなく様々な分野へ



広く取り組む（香川、空気・空調・給排水・衛生設備・設計・施工等）」などが見られる。

次に、製造業では、新型コロナウイルスの影響等により厳しい対応が迫られているのがより鮮明となっている。製造業の強みを示す「付加価値の増大」が今期は49.5%となっており、50%台を切るのは、2012年10～12月期以来である。そうした中、「新規受注の確保」(57%→61%)、「人件費以外の経費節減」(11%→14%)などが増加傾向にある。企業の声として、「2020年はオリンピック需要など期待とともにスタートしたが、新型コロナウイルスの影響拡大により、イベントや式典などが中止となり、取引先から変更やキャンセルが出てきている（埼玉、食品製造）」、「中国関連の低迷と新型コロナウイルス等の影響が今後増大するため、リスク分散と商品開発を早めて具現化させる（愛知、金属プレス加工）」など、苦悩する企業の実態が見られる。

流通商業では、「付加価値の増大」(51%→54%)が増加を示す一方、「新規受注の確保」(59%→55%)、「社員教育」(44%→38%)などが減少傾向にある。企業の声として、「米中貿易摩擦、消費税増税、新型コロナウイルスの影響の三重苦による生産調整が売上減少に影響を与えている。特に、新型コロナウイルスの対応については先行き収束の見通しが立たず、苦慮している。顧客ニーズを的確に捉え、付加価値の高い商権を獲得するため、社員全員での挑戦を行っていく（大阪、機械・工具の販売）」などが見られる。

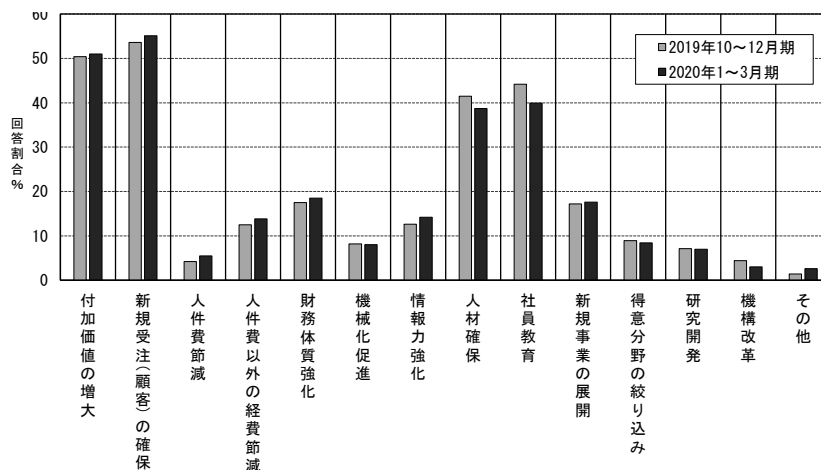
サービス業では、今期について多分野よりポイントの変更が多くあるのが特徴である。まず増加傾向を示したのは、「付加価値の増大」(47%→50%)、「新規受注の確保」(44%→48%)、「人件費節減」(5%→8%)、「財務体質強化」(15%→19%)である。一方、減少傾向を示したのは、「人材確保」(53%→43%)、「新規事業の展開」(16%→13%)、「機構改革」(4%→2%)となっている。企業の声として、「地域に根ざし必要とされる企業になれるように、地域活動に深く関わる。増税の影響がこれから出てくるので、客単価の下落はさらに続く。しばらく我慢の経営が続くと思う（宮崎、葬祭業）」、「急激な落ち込み（特に観光サービス）によって、受注が大幅に減少した（先行きが見えない）。来るべき景気回復期に順応できるよう準備していきたい（鹿児島、ホテル、結婚式場）」などがみられた。

急激な下落傾向を示す景況感

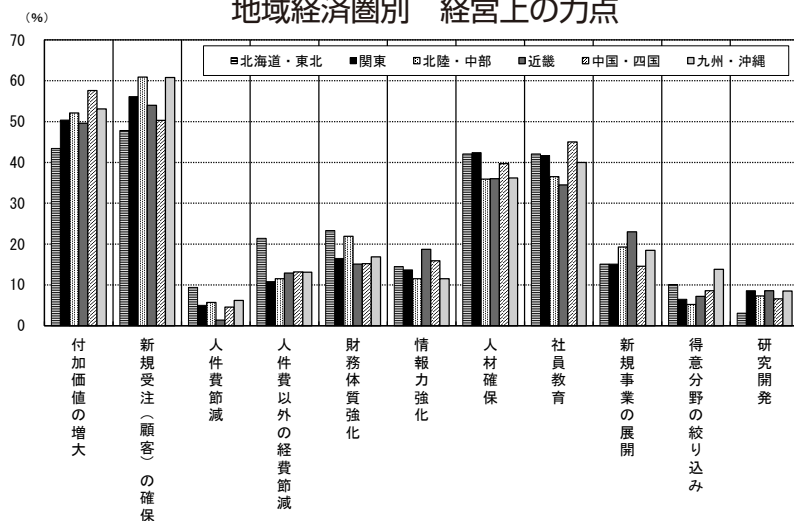
地域経済圏別に見ると、各地域の業況判断DI値（前期比）は、北海道・東北△24、関東△30、北陸・中部△34、近畿△31、中国・四国△24、九州・沖縄△23となっている。全国的に大幅に減少しており、新型コロナウイルスの影響拡大が強く懸念される事態となっている。

現在の景気については、日銀短観（2020年4月1日）によれば、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大で需要が急激に落ち込んだうえ、サプライチェーン（供給網）の寸断による部品の調達難が生産活動の停滞を招き、造船・重機や生産用機械、鉄鋼などの悪化が目立ったとされる。また、これまで比較的堅調

2019年10～12月期、2020年1～3月期経営上の力点の比較



地域経済圏別 経営上の力点



だったサービス業の景況感も急速に落ち込んだと示されている。

次に、各地域の「経営上の力点」における前期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。

北海道・東北は、「人件費の節減」(4%→9%)が増加を示す一方、「人材確保」(52%→42%)、「社員教育」(48%→42%)が減少している。

関東は、「人材確保」(38%→42%)が増加を示す一方、「付加価値の増大」(59%→50%)が減少を示している。北陸・中部は、「新規受注の確保」(57%→61%)が増加を示す一方、「情報力の強化」(16%→12%)、「得意分野の絞り込み」(9%→5%)が減少を示している。近畿は、「付加価値の増大」(41%→50%)が増加を示す一方、「新規受注の確保」(62%→54%)、「人材確保」(45%→36%)が減少している。中国・四国は、「新規事業の展開」(11%→15%)が増加を示す一方、「社員教育」(54%→45%)が減少している。九州・沖縄は、「新規受注の確保」(48%→61%)、「付加価値の増大」(47%→53%)が増加を示す一方、「社員教育」(44%→40%)が減少している。

以上、新型コロナウイルスの感染者数は欧米を中心に増加が続き、国内でも終息の見通しは立っていない。経営環境の読みにくさを反映し、各地域の見通しの業況判断DI値は、さらなる落ち込みを見込んでいる。一刻も早いコロナウイルスの感染拡大の早期収束を願うばかりである。

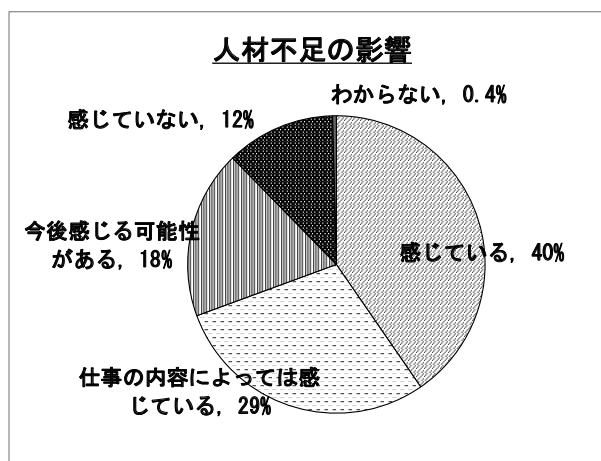
2020年1～3月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「人材不足対応」について

今期は、ここ数年高まっている人材不足への対応について具体的な内容など4点をオプション設問として回答いただきました。そのうち、主な結果について報告します（有効回答数 930 件）。

人材不足を感じている企業は約7割

経営上人材不足を感じていますか、という設問に対して、「感じている」と回答した企業は40%、「仕事の内容によっては感じている」が29%と、何らかの形で人材不足を感じている企業は約7割であることが分かりました。業種でみると「感じている」と回答したのは建設業54%、製造業31%、流通・商業37%、サービス業48%となり、景況調査の人手の過不足感DIと相関しています。「仕事の内容によっては感じている」では、製造業が33%、建設業30%と技術力が求められる側面のある業種で高い傾向がみられました。

また、「今後感じる可能性がある」は18.3%で、「感じていない」も11.9%と一定割合の回答がありました。

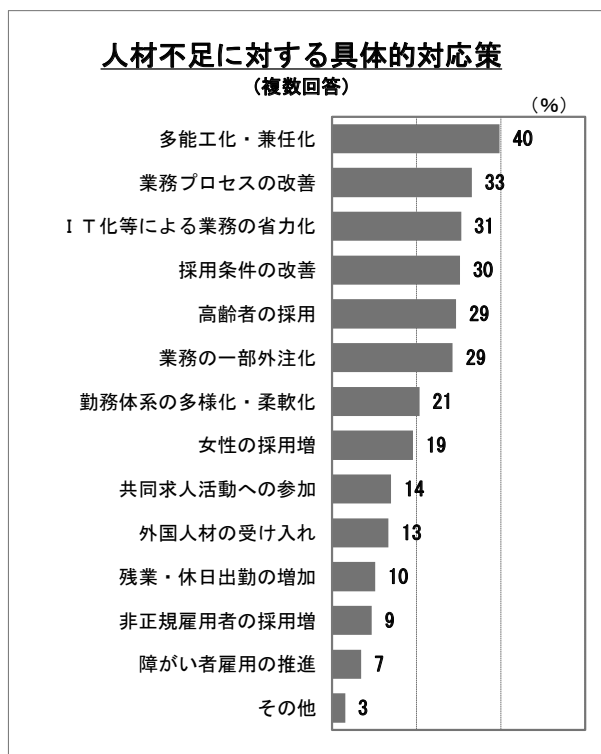


人材不足への対応は「多能工化・兼任化」「業務プロセスの改善」など効率化重視

人材不足の具体的な要因として最も多かったのは「募集しても応募がない」の62%で、「必要なスキル・知識を持った人材の不足」52%、「社員の年齢やバランスの偏り」33%、「退職や休職による欠員」26%と続きました。

さらに、人材不足への具体的対応策についての問いには、「多能工化・兼任化」40%、「業務プロセスの改善」33%、「IT化による業務の省力化」31%と上位3項目は効率化を重視した取り組みが占めました。「多能工化・兼任化」で多いのは製造業(57%)、「業務プロセスの改善」は流通・商業(38%)、「IT化による業務の省力化」は建設業(33%)で多く指摘されており、業種によって対応に傾向があることが分かりました。

他には「採用条件の改善(賃金や待遇など)」30%、「高齢者の採用(定年延長含む)」29%など、採用条件の拡充などでの対応や、「勤務体系の多様化・柔軟化」21%への指摘も比較的多くありました。サービス業では「勤務体系の多様化・柔軟化」を指摘する割合も多くなっています。



同友会景況調査報告（DOR）協力研究者

（五十音順、敬称略）

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
菊池 航	立教大学経済学部准教授
田浦 元	広島経済大学メディアビジネス学部教授
長山 宗広	駒澤大学経済学部教授
長谷川 英伸	玉川大学経営学部准教授
藤木 寛人	高千穂大学経営学部准教授
山本 篤民	日本大学商学部准教授
和田 耕治	日本大学工学部教授

（2020年4月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.132

2020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。