

# 同友会景況調査報告(DOR)

(2020年10～12月期)

## コロナ禍からの復調じわりも 依然厳しい不況下

### 【概要】

業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) は $\Delta 45 \rightarrow \Delta 30$ 、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は $\Delta 36 \rightarrow \Delta 19$ 、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は $\Delta 47 \rightarrow \Delta 31$ 、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は $\Delta 44 \rightarrow \Delta 26$  と、二期連続の回復が見られるが、なお二桁のマイナス圏に留まる。2020 年 1～3 月期＝コロナ初期段階とおおむね同程度まで戻したと見られる。

新型コロナのパンデミック（世界的大流行）を受け、世界経済に再びブレーキがかかりそうだ。民間エコノミストの予測によると、日米欧の 10～12 月期の GDP（国内総生産）は、従来予測よりも下振れする。特に感染拡大が深刻な欧州はマイナス成長に陥る見通し（日本経済新聞、2020 年 12 月 17 日付）。日本でも年末年始にかけて、感染者が連続で史上最高を記録するなど暗雲が垂れ込めている。

次期（2021 年 1～3 月期）以降は、業況判断 DI が $\Delta 30 \rightarrow \Delta 27$ 、業況水準 DI が $\Delta 19 \rightarrow \Delta 30$ 、売上高 DI が $\Delta 31 \rightarrow \Delta 24$ 、経常利益 DI が $\Delta 26 \rightarrow \Delta 23$ 、と予測。危機はほぼ変わらず、長期化を見込む。次期の業種別の業況判断 DI では、建設業が $\Delta 17 \rightarrow \Delta 25$ 、製造業が $\Delta 42 \rightarrow \Delta 28$ 、流通・商業が $\Delta 29 \rightarrow \Delta 29$ 、サービス業が $\Delta 24 \rightarrow \Delta 26$  と、次々期をいれると建設業と製造業が入れ替わり、建設業が停滞を見込む。

会員からは、「時代の変化は業務改革の『DX』等に代表される大きな改革を求めています。…一方、これらの改革だけですべてが解決するとは考えておらず、各社員の『人間力』の向上、情報の処理力や顧客のニーズを読みとる総合的な“力”を醸成することが大切であると考え、社員教育を行っています（大阪、流通・商業）」など同友会会員らしいバランスのある教育論も聞かれた。

世界中が新型コロナによる、さらなる景気悪化の可能性が高まり、二番底リスクを抱える。しかし、明けぬ夜はない。中小企業は、どんな経営環境にも対応できるよう努力をしていこう。

### 【調査要領】

- (1) 調査時 2020 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 2,288 社より 944 社の回答をえた（回答率 41.26%）  
（建設 175 社、製造業 293 社、流通・商業 274 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 39.43 人  
②臨時・パート・アルバイトの数 35.23 人

【DORの眼】

## 持続化給付金から事業再構築促進事業へ

立教大学 菊池 航

新型コロナウイルスの感染拡大により、中小企業を取り巻く経営環境は深刻に悪化しました。今回のコロナ大不況は、①景況がバブル崩壊やリーマンショックと同水準まで悪化したこと、②景況の悪化速度が早いこと、③新型コロナウイルスの影響以前に、米中貿易摩擦、消費税増税によって景況が落ちていたこと、④全業種が一気に落ち込んだことに特徴があります（植田浩史「DORの眼：コロナ大不況と中小企業」『同友会景況調査報告（DOR）』第134号）。2020年10～12月期におけるDORの各種指標は回復傾向にありますが、依然として、低い水準にとどまっています。

こうした状況のなか、12月15日、経済産業省の2020年度第3次補正予算案が閣議決定されました。中小企業に関連する事業の目玉は、1兆1,485億円計上された中小企業等事業再構築促進事業です。「新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、当面の需要や売上の回復が期待し難い中、ポストコロナ・ウィズコロナの時代の経済社会の変化に対応するために中小企業等の事業再構築を支援することで、日本経済の構造転換を促すことが重要」（経済産業省「令和2年度第3次補正予算案の事業概要」2020年12月）という認識が表明されています。事業再構築の具体例としては、（1）小売店舗による衣服販売業が、店舗を縮小し、ネット販売などへ業態転換すること、（2）ガソリン車の部品を製造している事業者が、需要拡大が見込まれるEVや蓄電池に必要な特殊部品の製造に着手すること、などが提示されています。どちらの例も、中小企業に対して大きな事業転換を求めるものであることがわかります。

一方、新型コロナウイルスの影響を受けた中小企業を対象に実施してきた持続化給付金について、11月25日、財務大臣の諮問機関である財政制度等審議会は、2021年1月までの申請期限で終了にすべきという意見書を提出しました。DORのこれまでの調査からは、持続化給付金で急場をしのいだ企業は少なくなかったことが推察されます。そのため持続化給付金の終了は、一部の中小企業にとって、事業継続を断念せざるを得ない状況をもたらすことが予測されます。現政権の方針は、中小企業を生産性の観点から評価する方向へ移りつつあるように思われます。

中小企業家同友会は、日本経済を支える中小企業の立場から、関係各所への政策提言や要望を行ってきました。こうした運動を継続することで、中小企業家同友会には、これからも、雇用を守り、多様性のある社会の構築に寄与することが期待されます。一方で、中小企業には、政策転換が実現される可能性を考慮し、事業転換も選択肢に含めた経営戦略の策定が求められているのかもしれませんが。中同協企業環境研究センターの一委員としては、こうした状況のなか、どのような経営戦略や政策が中小企業にとって有効なのかを考えていきたいと思えます。

# コロナ禍からの復調じわりも依然厳しい不況下

2020年10～12月期DOR

[ I ] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
GDP・22.9%、戦後最大の落ち込みから上昇へ	
新型コロナで緊急事態宣言再発令の概要	
緊急事態宣言の発令の経済的影響と変異種コロナ	
〔概況〕	6
主要指標の多くが2期連続で好転	
次期見通しは、業況判断は微増、業況水準は悪化	
〔売上高〕	8
前期に引き続き、2期連続の好転	
次期見通しは、製造業は上昇、建設業は今期と同程度	
〔経常利益〕	9
経常利益も前期に引き続き、2期連続の好転	
次期見通しは、製造業は上昇、他3業種は今期と同程度	
[ II ] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
資金繰りは前期から変わらず、依然として余裕感が強い	
短期資金の借入金利はわずかに上昇、借入難度の容易さも失われる	
〔物価動向〕	11
前期並みの水準が続くも、ジワリ高まる仕入単価	
売上・客単価DIは水面下ながら大きく改善	
[ III ] 生産性・雇用	12
〔生産性〕	12
一人当たり売上高DI、一人当たり付加価値DI、共に2020年1～3月期の水準に持ち直す	
〔雇用〕	13
正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DIはともに前期に引き続き増加基調	
人手の過不足感DI、不足感が強まる	
[ IV ] 設備投資	15
設備投資の実施割合は横ばいに推移するものの、次期計画では厳しい予測に	
設備投資の実施目的では「合理化・省力化」が3期連続で増加	
計画なし理由は「自業界の先行き不透明」が増加	
地域経済圏別、企業規模別の動向	
設備の不足感は2期連続で強まる	
[ V ] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
ウィズコロナで売上確保を図る	
4業種すべてで業況が回復	
(b) 製造業	19
主要指標は底打ち	
製造業関連指標、回復傾向	
経営上の問題点と力点：民間需要の停滞と新規受注の確保	
(c) 流通・商業	21
主要指標、2期連続改善するも水面下、次期以降は改善傾向に陰り	
小売業で急浮上、不動産・物品賃貸業で悪化と業種により傾向異なる	
(d) サービス業	22
一過性の景気回復か	
自粛の影響か？対個人サービス業の回復鈍く	
自社の強みを生かした新事業、新分野の開拓、創出も視野に挑戦を	
[ VI ] 経営上の問題点	24
4期連続で「民間需要の停滞」が1位となるが割合はやや低下	
製造業では「民間需要の停滞」が高止まりの状態	
すべての企業規模で「従業員の不足」が上昇	
[ VII ] 経営上の力点	27
すべての分野、地域ではないが緩やかな回復基調	
さらに急落する景況感	

本編で紹介された 回答企業の「経営上の努力（記述回答）」から見たポストコロナ対策 ..... 30  
2020年10～12月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「ポストコロナ対策」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。  
※ 2021 年 1 月 8 日現在の情報をもとにしています。

### 〔国内外情勢〕

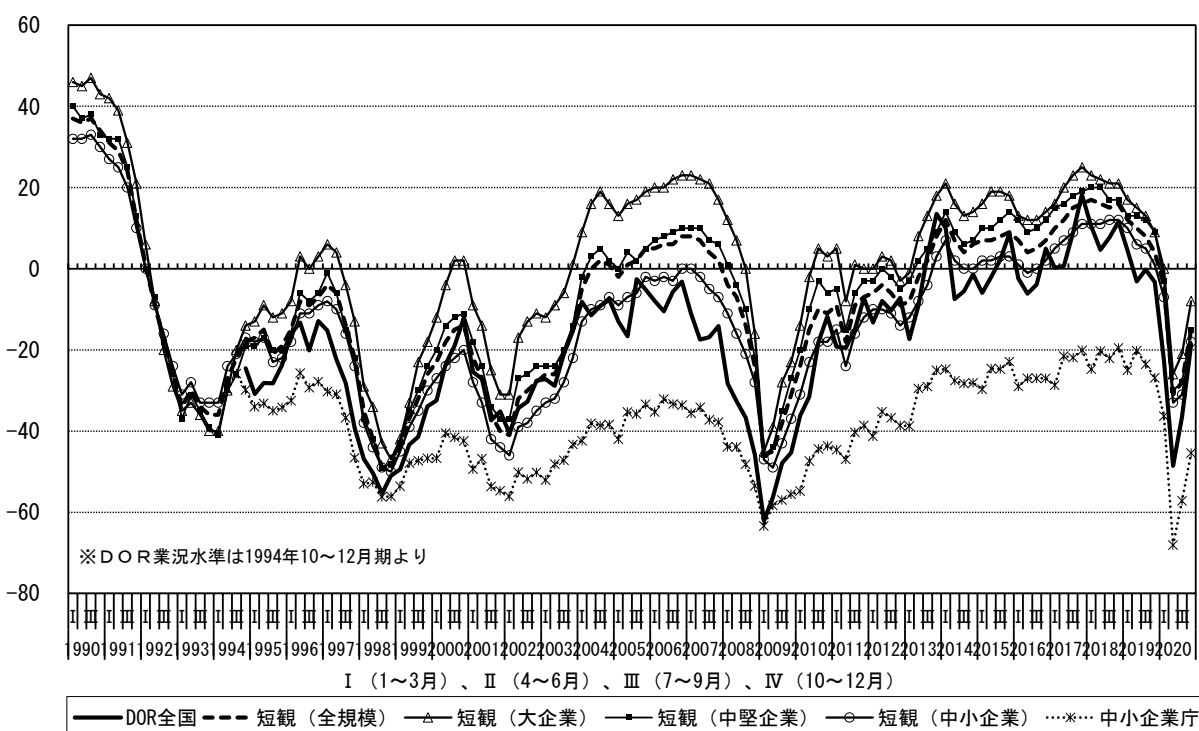
2020 年 7～9 月期の GDP（国内総生産）は、前期比年率換算で日本が△ 28.1%→ 22.9%、米国が△ 31.4%→ 33.1%、ユーロ圏は△ 39.5%→ 61.1%と、戦後最大の落ち込みから急回復したが、危機前の水準への正常化はまだ遠い。世界中が新型コロナによる、さらなる景気悪化の可能性が高まり、二番底リスクを抱える。

### GDP・22.9%、戦後最大の落ち込みから上昇へ

2020 年 12 月 8 日、内閣府が発表した 2020 年 7～9 月期の国内総生産（GDP）改定値は、年率換算で 21.4%増を 22.9%増に上方修正した。プラス成長は 4 四半期ぶりである。内需の柱である個人消費は前期比 5.1%増で、速報値（4.7%増）から上振れした。内閣府は今回の改定値の公表から、GDP の算定基準を改めたい。住宅の改装・改修の費用や民泊代など新たに計上。その結果、住宅投資は速報値の 7.9%減から 5.8%減に減少幅が縮んだ。7～9 月期の年率換算の実質 GDP は 527 兆円。速報段階の 507 兆円から約 20 兆円増えた。

日銀が 12 月 14 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」はマイナス 10 となり、9 月の前回調査から 17 ポイント上がった。輸出や生産活動の持ち直しを反映し、2 四半期連続で改善した。非製造業の景況感も上向いた。「中小企業・製造業」も△ 44 →△ 27 と低水準ではあるが、17 ポイント上がった。ただ、今回の調査は 11 月 11 日から 12 月 11 日に実施し、11 月 27 日の回答基準日までに 75%の企業が答えた。ただ、11 月後半から感染再拡大が進み、回答企業は先行きへの警戒感も強めている。

DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



## 新型コロナで緊急事態宣言再発令の概要

2021年1月7日、菅首相は東京、神奈川、埼玉、千葉の1都3県を対象とした緊急事態宣言を再発令した。緊急事態宣言の期間については、1月8日から2月7日までの1カ月間とした。対策としては、①飲食店の午後8時までの営業時間短縮、②テレワークによる出勤者数の7割減少、③午後8時以降の不要不急の外出自粛、④スポーツ観戦やコンサートの入場制限の4点を挙げた。

1月7日の会見で菅首相は「1カ月後には必ず事態を改善させる」と述べたが、諮問委員会の尾身会長は「確かに1カ月未満にステージ4からステージ3に近づけるということはそう簡単ではないが、みんながしっかりと頑張れば1カ月以内でも可能だと思っている」と述べた。今回も解除の時期は変動する可能性がある。と言うよりも、残念ながら今回も延びる可能性がある。また、昨年12月28日から全国一斉に行われている「Go Toトラベルキャンペーン」の一時停止だが、停止期間は1月11日までとされていたが、国土交通省は停止措置を2月7日まで延長すると発表した。ただ、菅首相は4日の会見で「緊急事態宣言となれば、いわゆるGo Toトラベルの再開はなかなか難しいのではないかと述べた。

## 緊急事態宣言の発令の経済的影響と変異種コロナ

今回の緊急事態宣言は、(1)対象地域が限定されていること、(2)休業要請は行われず時短要請の業種も絞られていることなどから、昨年春のような個人消費の大幅な下振れは避けられる見通しである。このため、今回の緊急事態宣言の発令に伴うGDPの下押し(2021年上期)は1.2兆円減にとどまると想定。四半期ベースの成長率をみると、1～3月期は再びマイナス成長に陥ることが避けられないと予想。2020年度の成長率は△5.4%と予測する。

ただし、今回の緊急事態宣言の発令は、昨年春に比べ経済社会活動の制約が少ないため、感染者数の高止まりが続き、発令期間が延長されたり対象地域が拡大される事態となる懸念もある。この場合、雇用の維持や事業の継続を断念する企業が出てくることで、倒産・廃業の増加や失業率の一段の上昇が避けられない(日本総合研究所、経済・政策レポート、2021年1月7日)。

2021年の日本経済は、新型コロナウイルスの感染次第で非常に大きく変わる。従来型の経済見通しは意味を失った。複数のシナリオを提示し、最悪の事態に備える仕組みを用意する必要がある。例えば、変異種の新型コロナウイルスの感染力とワクチン接種ペースのスピードの問題である。イギリスで見つかった変異種は最大で70%感染力が高まった可能性があるとして発表された。日本国内でも数十例見つかっている。イギリスでは、毎週20万人がワクチン接種を受けた場合、これでは遅すぎて感染拡大をほとんど食い止められないことがわかった。では、毎週200万人まで増やせば可能だが、ワクチン接種を10倍に増やせるかどうかは不明という。また、致死率は従来種に比べ、高いのか。南アフリカの変異種が流行したら、どうするか等々。実に2021年は「不確実」である。

## [概況]

今期の主要指標の多くは、前期に引き続き好転している。しかし、依然として新型コロナウイルスの企業経営への影響は深刻である。業況判断 DI は△45 → △30、売上高 DI は△47 → △31、経常利益 DI は△44 → △26、業況水準 DI は△36 → △19 と、主要指標の多くは前期に引き続き、2期連続で上昇している。

次期見通しは、業況判断 DI は△30 → △27 と今期よりわずかに上昇、業況水準 DI は△19 → △30 と今期よりも悪化の見通しである。売上高 DI は△31 → △24 と今期より上昇、経常利益 DI は△26 → △23 と今期よりわずかに上昇と、指標により異なる見通しを示している。

## 主要指標の多くが 2 期連続で好転

今期（2020年10～12月期）のDORの調査結果は、前期に引き続き、主要指標の多くが好転している。しかし、依然として新型コロナウイルスにより深刻な状況にあることに変わりはないということを示した結果となっている。

業況判断 DI（「好転」－「悪化」割合）は△45 → △30、売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は△

47 → △31、経常利益 DI

（「増加」－「減少」割合）

は△44 → △26、足元の景

況を示す業況水準 DI（「良

い」－「悪い」割合）は△

36 → △19 と、前期に引き

続きいずれも好転している。

この2期で、DOR調査開

始以来最悪の水準となった

緊急事態宣言の時期を含む

前々期（2020年4～6月期）

と比較すると、かなりの回

復が見られている。なお、

今期の指標の多くは2019

年10～12月期を「前年同期

」として比較しているが、

この2019年10～12月期

には消費税増税が実施され

ている。すなわち今期の多

くの指標は、消費税増税に

より大きく悪化した2019年

10～12月期と比較した値

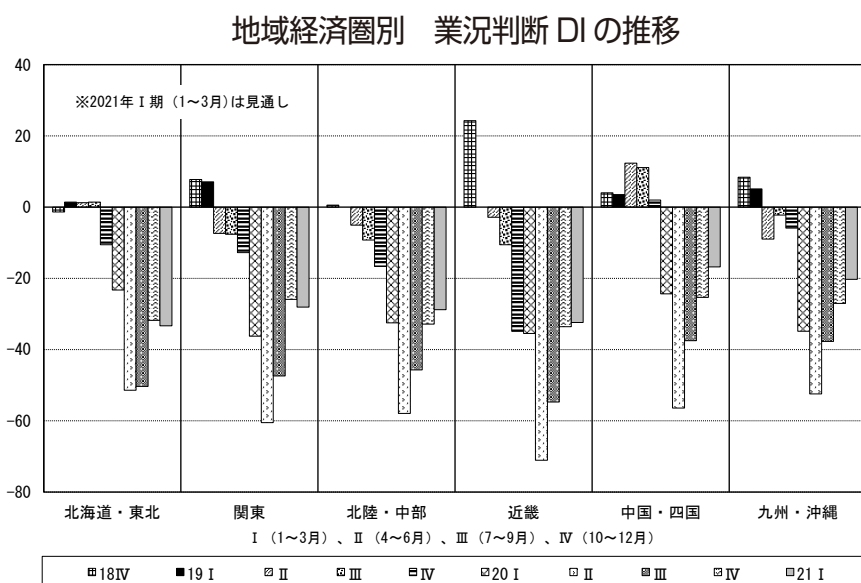
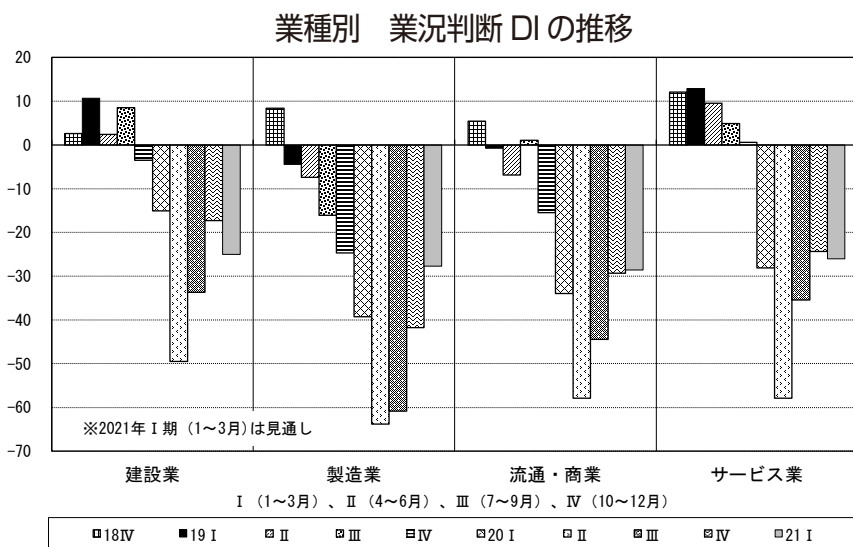
が示されているので、通常

よりも好転しがちであるこ

とに一定の注意を払う必要

がある。

業況判断 DI（「好転」－



「悪化」割合)は、△45→△30と15ポイント上昇している。その指摘内訳は、「好転」は13%→18%へ上昇、「悪化」は、58%→48%へ下落、「横ばい」は、29%→35%へ上昇している。とはいえ、業況判断DIが△30という水準は、依然として深刻な状況である。

業種別では、業況判断DIは、建設業では△34→△17へ上昇。製造業では△61→△42へ上昇。流通・商業では△44→△29へ上昇。サービス業では△35→△24へ上昇している。

このように今期の業況判断DIは、4業種全てで上昇している。

業況水準DI(「良い」－「悪い」割合)も、△36→△19と17ポイントの上昇となっている。業種別では、建設業では△21→△5へ上昇。製造業では△50→△25へ上昇。流通・商業では△39→△24へ上昇。サービス業では△28→△16へ上昇している。このように業況水準DIも4業種全てで上昇している。

地域経済圏別では、業況判断DIは、大都市圏では、関東が△47→△26へ上昇。北陸・中部が△46→△33へ上昇。近畿が△55→△34へ上昇。地方圏では、北海道・東北が△50→△32へ上昇。中国・四国が、△38→△25へ上昇。九州・沖縄が△38→△27へ上昇している。このように業況判断は、6地域経済圏のすべてで上昇している。

地域経済圏別の業況水準DIは、大都市圏では、関東が△33→△17へ上昇。北陸・中部が△37→△19へ上昇。近畿が△51→△31へ上昇。地方圏では、北海道・東北が△39→△19へ上昇。中国・四国が△30→△6へ上昇。九州・沖縄が△29→△22へ上昇している。このように業況水準も、6地域経済圏のすべてで上昇している。

企業規模別では、業況判断DIは、20人未満が、△42→△31へ上昇。20人以上50人未満が、△48→△31へ上昇。50人以上100人未満が、△49→△27へ上昇。100人以上が、△50→△30へ上昇している。4企業規模の全てで上昇している。

企業規模別の業況水準DIは、20人未満が、△34→△20へ上昇。20人以上50人未満が、△41→△19へ上昇。50人以上100人未満が、△30→△15へ上昇。100人以上が、△42→△22へ上昇している。業況水準DIも、4企業規模の全てで上昇している。

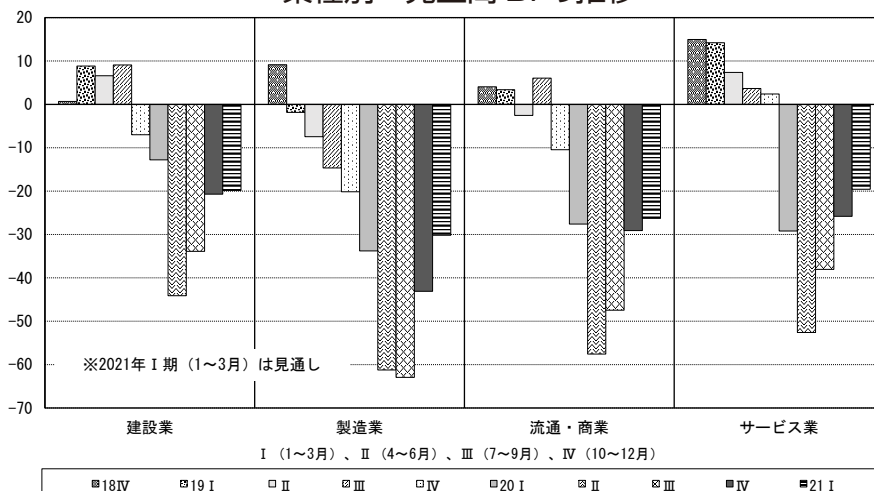
### 次期見通しは、業況判断は微増、業況水準は悪化

DORの次期2021年1～3月期の見通しはどうか。業況判断DIは△30→△27と、今期よりわずかに上昇の見通しである。しかし、業況水準DIは△19→△30と、今期よりも悪化の見通しである。

業種別の次期見通しはどうか。業況判断DIは、建設業が△17→△25、製造業が△42→△28、流通・商業が△29→△29、サービス業が△24→△26となっている。業況水準DIの次期見通しは、建設業が△5→△16、製造業が△25→△37、流通・商業が△24→△32、サービス業が△16→△30となっている。

上記のように、次期の見通しは、業況判断DIでは今期よりわずかに上昇の見通し、業況水準DIでは

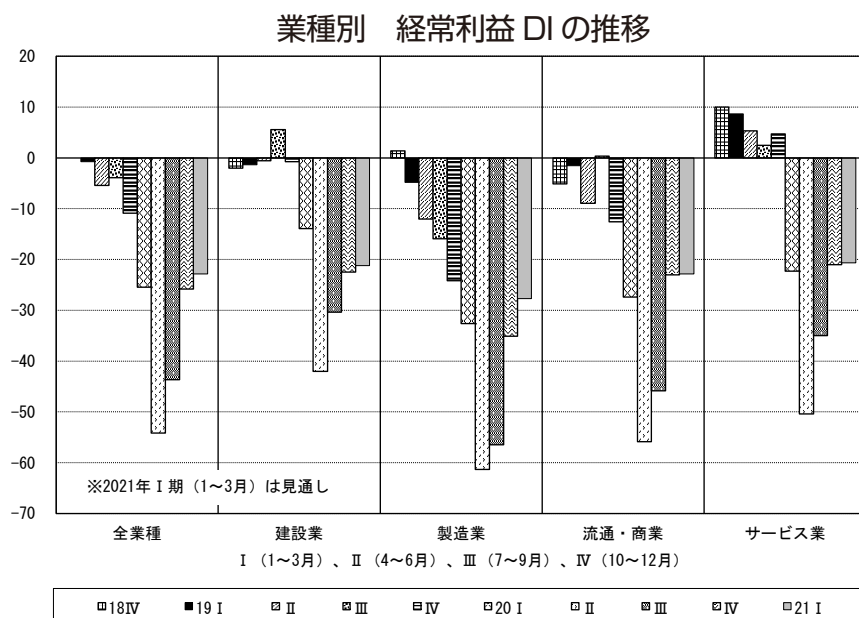
業種別 売上高DIの推移



今期よりも悪化の見通しとなっており、指標により異なる見通しを示している。

## [売上高]

### 前期に引き続き、2期連続の好転



2020年10～12月期の売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では△47→△31と16ポイントの上昇となった。前期に引き続き2期連続の上昇である。前々期（2020年4～6月期）の売上高DI△55は、DOR調査開始以来最も低い値であった。この2期で△31まで回復したものの、依然として厳しい水準にあることに変わりはない。

4業種別では、建設業が△34→△21へ上昇。製造業が△63→△43へ上昇。流通・商業が△47→△29へ上昇。サービス業が△38→△26へ上昇している。このように今期の売上高DIは、4業種全てで上昇している。

地域経済圏別では、大都市圏では、関東が△44→△24へ上昇。北陸・中部が△50→△31へ上昇。近畿が△54→△39へ上昇。地方圏では北海道・東北が△55→△33へ上昇。中国・四国が△41→△25へ上昇。九州・沖縄が△41→△32へ上昇している。このように、6地域経済圏のすべてで上昇している。

企業規模別では、20人未満が△43→△31へ上昇。20人以上50人未満が△48→△27へ上昇。50人以上100人未満が△56→△34へ上昇。100人以上が△53→△39へ上昇している。このように、4企業規模の全てで上昇している。

### 次期見通しは、製造業は上昇、建設業は今期と同程度

2021年1～3月期の売上高DIの見通しはどうか。全業種では、△31→△24と、今期より上昇の見通しである。とはいえ引き続き厳しい状況である。

4業種別の売上高DIの見通しは、建設業が△21→△20、製造業が△43→△30、流通・商業が△29→△26、サービス業が△26→△20となっている。製造業では上昇見込み、流通・商業、サービス業では、わずかに上昇見込みである。建設業では、次期も今期と同程度の見込みとの予測である。

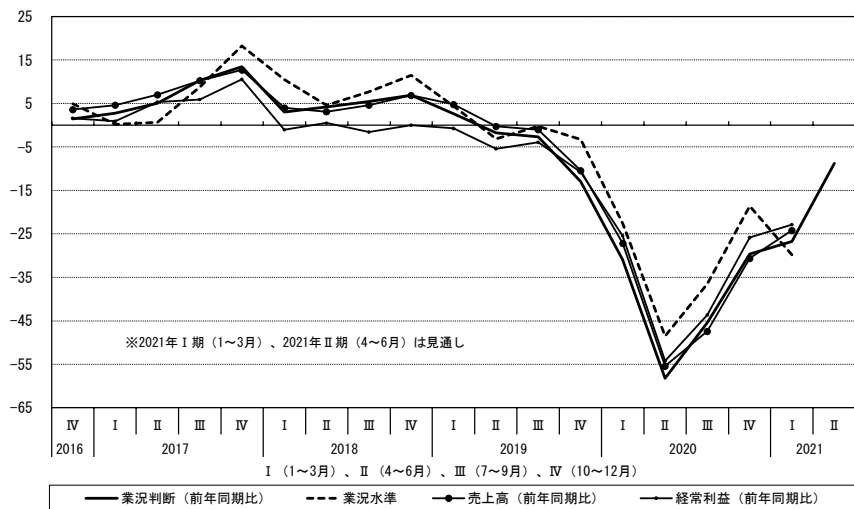


## [経常利益]

### 経常利益も前期に引き続き、2期連続の好転

2020年10～12月期の経常利益DI(「増加」-「減少」割合)は、全業種では△44→△26と18ポイント上昇している。経常利益も、前期に引き続き2期連続の上昇である。前々期(2020年4～6月期)の経常利益DI△54は、DOR調査開始以来最も低い値であった。この2期で△26まで回復したものの、経常利益も依然として極めて低い水準にある。

業況判断 DI、業況水準 DI、売上高 DI、経常利益 DI の推移



採算水準DI(「黒字」-「赤字」割合)も上昇している。採算水準DIは、△2→15と17ポイント上昇している。採算水準DIは、2020年1～3月期以来2期ぶりに水面上へ上昇した。

4業種別の経常利益DIでは、建設業が△30→△23へ上昇。製造業が△56→△35へ上昇。流通・商業が△46→△23へ上昇。サービス業が△35→△21へ上昇している。このように今期の経常利益DIは、4業種全てで上昇している。

地域経済圏別の経常利益DIでは、大都市圏では、関東が△38→△22へ上昇。北陸・中部が△47→△27へ上昇。近畿が△56→△38へ上昇。地方圏では、北海道・東北が△51→△21へ上昇。中国・四国が△34→△16へ上昇。九州・沖縄が△36→△33へ上昇している。このように、6地域経済圏のすべてで上昇している。

企業規模別の経常利益DIでは、20人未満が△41→△28へ上昇。20人以上50人未満が△43→△23へ上昇。50人以上100人未満が△50→△28へ上昇。100人以上が△49→△21へ上昇している。このように、4企業規模の全てで上昇している。

### 次期見通しは、製造業は上昇、他3業種は今期と同程度

2021年1～3月期の経常利益DIの見通しはどうか。全業種では、△26→△23と、今期よりわずかに上昇の見通しである。今期よりは上昇するものの、引き続き見通しは厳しいといえる。

4業種別の経常利益DIの見通しは、建設業が△23→△21へわずかに上昇。製造業が△35→△28へ上昇。流通・商業が△23→△23、サービス業が△21→△21と今期と同程度の見通しである。製造業で上昇の見通しであるが、建設業、流通・商業、サービス業では次期も今期とおおむね同程度の厳しい水準となるとの予測である。

## 〔Ⅱ〕金融・物価

### 〔金融動向〕

資金繰りは前期から変わらず、依然として余裕感が強い。今期で大きな金融動向の変化は見られなかったものの、短期資金の借入金利が水面下ながら上昇し、借入難度もわずかに容易さが失われた点が注目される。「借入金の有り」の割合も3期ぶりに8割を下回り、資金借り入れの動きは落ち着いたものになった。

#### 資金繰りは前期から変わらず、依然として余裕感が強い

2020年10～12月期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は25→27となり、前期並みに強い余裕感がみられた。

業種別にみると、サービス業（21→31）でかなり余裕感が増し、流通・商業（23→28）でも余裕感が高まる結果となった。残る建設業（43→42）と製造業（17→16）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（14→24）で大幅に余裕感が増したほか、北陸・中部（25→30）、中国・四国（31→36）および九州・沖縄（22→28）では引き続き余裕感が増した。ただし近畿（33→22）だけは余裕感がかなり失われている。

企業規模別では、20人未満（19→26）、50人以上100人未満（20→28）でさらに余裕感が増し、20人以上50人未満（33→32）は前期同様の水準が続いた。対照的に、100人以上（30→17）では余裕感が大幅に失われた点が特筆される。

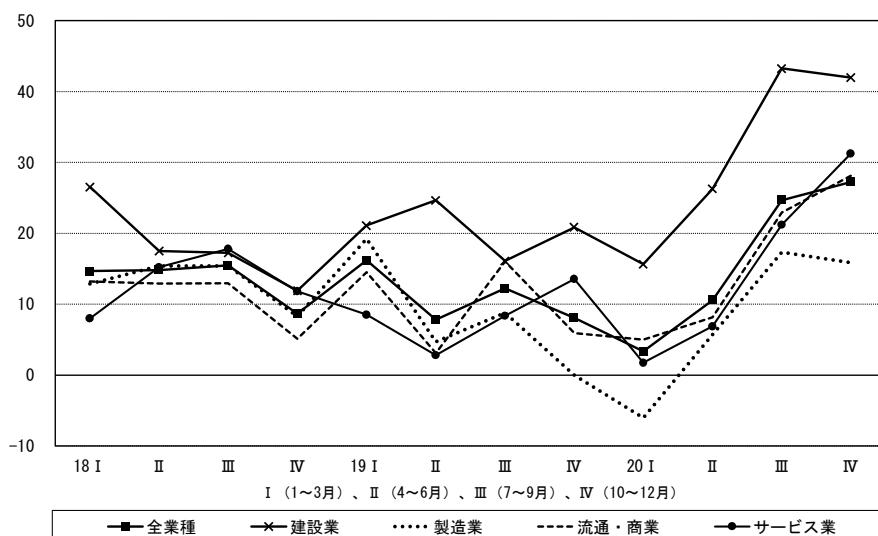
#### 短期資金の借入金利はわずかに上昇、借入難度の容易さも失われる

短期資金の借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、水面下ながらわずかに上昇した。業種別にみると建設業（△18→△13）、製造業（△17→△10）、地域経済圏別では北海道・東北を除くすべての地域で短期の借入金利が上昇している。また企業規模別でも20人未満（△18→△12）と100人以上（△19→△11）の企業層で短期の借入金利が大きく上昇した。他方、長期資金（△19→△19）は前期から変化なく推移している。その中であって、地域経済圏別でみた九州・沖縄（△16→

△27）は唯一長期資金の借入金利が低下する結果となった。

こうした金利動向も反映して、借入難度DI（「困難」－「容易」割合）もまた短期資金（△39→△36）でわずかに容易さが失われる一方、長期資金（△40→△39）は前期並みの水準が続いた。短期資金の借入難度を業種別にみると、建設業（△55→△48）と製造業（△34→△27）で容

業種別 資金繰りDIの推移



易さが失われたものの、サービス業（△33→△42）では大幅に容易さが増している。この傾向は長期資金の借入難度も同様であった。また企業規模別では、100人以上（△52→△40）で短期資金の借入難度の容易さがかなり失われたことが特筆される。

借入金の有無（「有り」の割合）は78.4%となり、3期ぶりに8割を下回る結果となった。しかも、借入を行っている企業の借入金増減DI（「増加」－「減少」割合）をみると、短期借入金（22→11）、長期借入金（34→26）とも大きく減っている。

資金借入れの動きは1年以上前と比較すれば「非常に高い」ものの、2020年4月以降と比較すれば落ち着いたものになっている。とはいえ、2020年初頭からの借入金の返済に迫られる企業も現れてきており、短期金利の上昇傾向は不安要素である。年度末に向けて手元流動性の管理にはいっそうの注意が求められる。

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は前期並みの水準が続いた。サービス業の大幅上昇をはじめ多くの業種では上昇が続いたものの、流通・商業は上昇超過から下降超過へ転じている。一方、売上・客単価DIは、前期の予想に反して大きく改善した。とはいえ、経済活動は依然として鈍く、再びデフレ懸念も頭をもたげているなかで、次期は両単価DIとも低下が進むとの見方が強い。

### 前期並みの水準が続くも、ジワリ高まる仕入単価

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、7→9と前期と同様の水準が続いた。

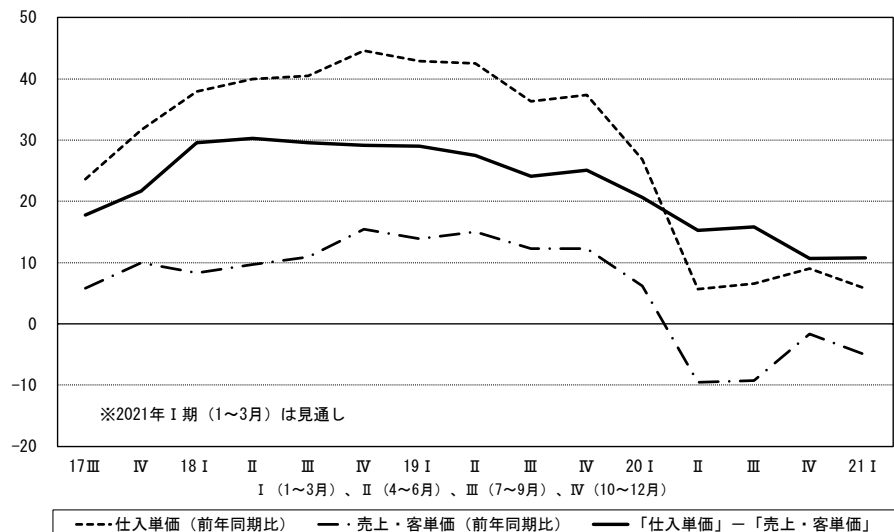
業種別にみると、サービス業（3→11）で強い上昇圧力が加わったほか、建設業（15→21）と製造業（4→9）でも仕入単価の上昇がみられる。他方、流通・商業（7→△1）は下落し、下降超過に転じたことが特筆される。また地域経済圏別では、近畿（△4→1）が上昇超過に転じたほか、関東（2→10）や北陸・中部（7→13）でも上昇圧力が強まった。さらに、企業規模別では20人以上50人未満（7→13）で上昇圧力が高まったのとは対照的に、100人以上（0→△2）で下落超過に転じた。100人以上の企業の仕入単価DIが水面下に沈んだのは約8年ぶりとなる。

### 売上・客単価DIは水面下ながら大きく改善

売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、△9→△2と水面下ながら大きく改善した。

業種別にみると、建設業（△10→7）とサービス業（△6→3）の売上・

仕入単価DI、売上・客単価DIとその差の推移（全業種）



客単価 DI が水面下から上昇に転じたことが特筆される。いずれの業種も「上昇超過」となったのは 3 期ぶりである。また製造業 ( $\Delta 15 \rightarrow \Delta 9$ ) と流通・商業 ( $\Delta 5 \rightarrow \Delta 3$ ) でも売上・客単価の下落圧力が弱まっている。また、地域経済圏別でも関東 ( $\Delta 14 \rightarrow 2$ )、中国・四国 ( $\Delta 4 \rightarrow 6$ ) で上昇超過に転じたことが確認できる。さらに企業規模別では、20 人以上 50 人未満 ( $\Delta 12 \rightarrow 0$ ) および 100 人以上 ( $\Delta 16 \rightarrow \Delta 9$ ) をはじめ、それ以外の企業規模も改善がみられた。

売上・客単価 DI の改善にともなって、仕入単価 DI と売上・客単価 DI との格差はわずかに縮小した。業況判断 DI や売上高 DI の数字は改善しているとはいえ、経済活動は依然として鈍く、再びデフレ懸念も頭をもたげている。次期も仕入価格 DI および売上・客単価 DI の低下が進むとの見方が強いことから、引き続き価格管理に注意を払う必要がある。

### 〔Ⅲ〕生産性・雇用

#### [生産性]

一人当たり売上高 DI は、業種計で 2020 年に入ってから  $\Delta 22 \rightarrow \Delta 53 \rightarrow \Delta 43 \rightarrow \Delta 25$  と 4～6 月期以降上向き傾向が続き、今期は 2020 年 1～3 月期の水準近くまで戻してきている。一人当たり付加価値 DI も、業種計で  $\Delta 21 \rightarrow \Delta 51 \rightarrow \Delta 40 \rightarrow \Delta 24$  と同様の傾向を示している。とはいえ、依然マイナス水準の厳しい状態が続いている。

#### 一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI、共に 2020 年 1～3 月期の水準に持ち直す

主要指標が 2020 年 4～6 月期を底に 2 期連続で上向いたのと同様、生産性を示す指標の一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI も上昇し、今期、いずれも 2020 年 1～3 期水準まで持ち直してきている。

一人当たり売上高 DI (「増加」-「減少」割合) は  $\Delta 53 \rightarrow \Delta 43 \rightarrow \Delta 25$  と、2020 年 1～3 月期の水準 ( $\Delta 22$ ) に近づいた。業種別にみると、建設業 ( $\Delta 42 \rightarrow \Delta 29 \rightarrow \Delta 19$ )、流通・商業 ( $\Delta 55 \rightarrow \Delta 44 \rightarrow \Delta 23$ )、サービス業 ( $\Delta 48 \rightarrow \Delta 36 \rightarrow \Delta 18$ ) では 2 期連続で 10 ポイント以上の上昇がみられた。一方、前期は  $\Delta 60 \rightarrow \Delta 57$  と非常に厳しい状況にあった製造業も今期は  $\Delta 36$  と急上昇したが、他業種よりも低水準にある。

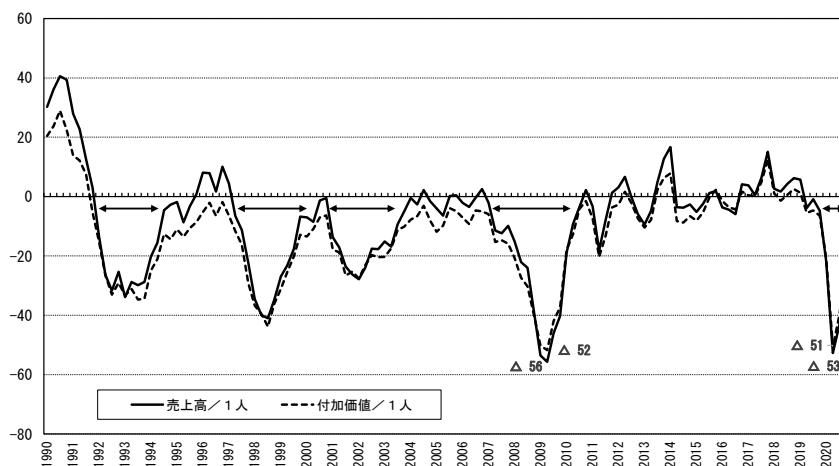
企業規模別にみると、20 人未満で  $\Delta 51 \rightarrow \Delta 41 \rightarrow \Delta 25$ 、20 人以上 50 人未満で  $\Delta 54 \rightarrow \Delta 44 \rightarrow \Delta 26$ 、50 人以上 100 人未満で  $\Delta 60 \rightarrow \Delta 45 \rightarrow \Delta 27$  と、いずれも 2 期連続で上昇、今期は特に上昇幅が大きかった。前回改善の動きが鈍かった 100 人以上についても、今期は  $\Delta 55 \rightarrow \Delta 52 \rightarrow 32$  と改善の動きがみられた。

一人当たり付加価値 DI も、業種計で  $\Delta 21 \rightarrow \Delta 51 \rightarrow \Delta 40 \rightarrow \Delta 24$  と、持ち直し傾向が持続している。業種別にみると、前回小幅な改善にとどまっていた建設業 ( $\Delta 36 \rightarrow \Delta 31 \rightarrow \Delta 19$ ) と製造業 ( $\Delta 58 \rightarrow \Delta 51 \rightarrow \Delta 30$ ) は改善傾向がみられた。また、流通・商業 ( $\Delta 53 \rightarrow \Delta 38 \rightarrow \Delta 23$ ) とサービス業 ( $\Delta 47 \rightarrow \Delta 35 \rightarrow \Delta 20$ ) は、前期に続き改善している。

企業規模別にみると、20 人未満で  $\Delta 50 \rightarrow \Delta 37 \rightarrow \Delta 24$ 、20 人以上 50 人未満で  $\Delta 50 \rightarrow \Delta 41 \rightarrow \Delta 25$ 、50 人以上 100 人未満で  $\Delta 56 \rightarrow \Delta 43 \rightarrow \Delta 22$ 、100 人以上で  $\Delta 55 \rightarrow \Delta 49 \rightarrow \Delta 25$  と、いずれも改善がすすんでいる。なかでも、50 人以上 100 人未満および 100 人以上では、今期、20 ポイントを超える改善となっている。

なお、この生産性の両指標はともに、バブル崩壊の長期不況、1997年の消費増税、ミレニアム不況、リーマン・ショックの時の改善スピードと比較すると、落ち込み度合いも急激であったが持ち直すのも早いように見える。実際に新型コロナウイルス感染症の影響が強まる前の2020年1～3月期の水準に持ち直した。2期、半年での持ち直し

一人当たり売上高 DI 及び一人当たり付加価値 DI



である。しかし、消費増税による消費の冷え込みで景気が下降傾向にあった中での急落、持ち直したとはいえプラス側に至っておらず、依然厳しい状況下にある。今後の動きを慎重に見定める必要がある。

## [雇用]

正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI はともに前期に引き続き増加基調にあるが、依然マイナス水準で、増加幅は業種・企業規模により差が出てきている。所定外労働時間数も  $\triangle 42 \rightarrow \triangle 31$  と4業種すべてで増加した。人手の過不足感 DI も、前期より不足度が増した。

### 正規従業員数 DI、臨時・パート・アルバイト数 DI はともに前期に引き続き増加基調

正規従業員数 DI (「増加」 - 「減少」割合) は  $\triangle 15 \rightarrow \triangle 7$  と増加した。業種別にみると、建設業が  $\triangle 3 \rightarrow \triangle 5$  と唯一プラス側に転じた。サービス業も  $\triangle 16 \rightarrow \triangle 1$  と水面に近付いてきた。一方、流通・商業 ( $\triangle 14 \rightarrow \triangle 10$ ) および製造業 ( $\triangle 22 \rightarrow \triangle 18$ ) は、小幅な改善にとどまっている。

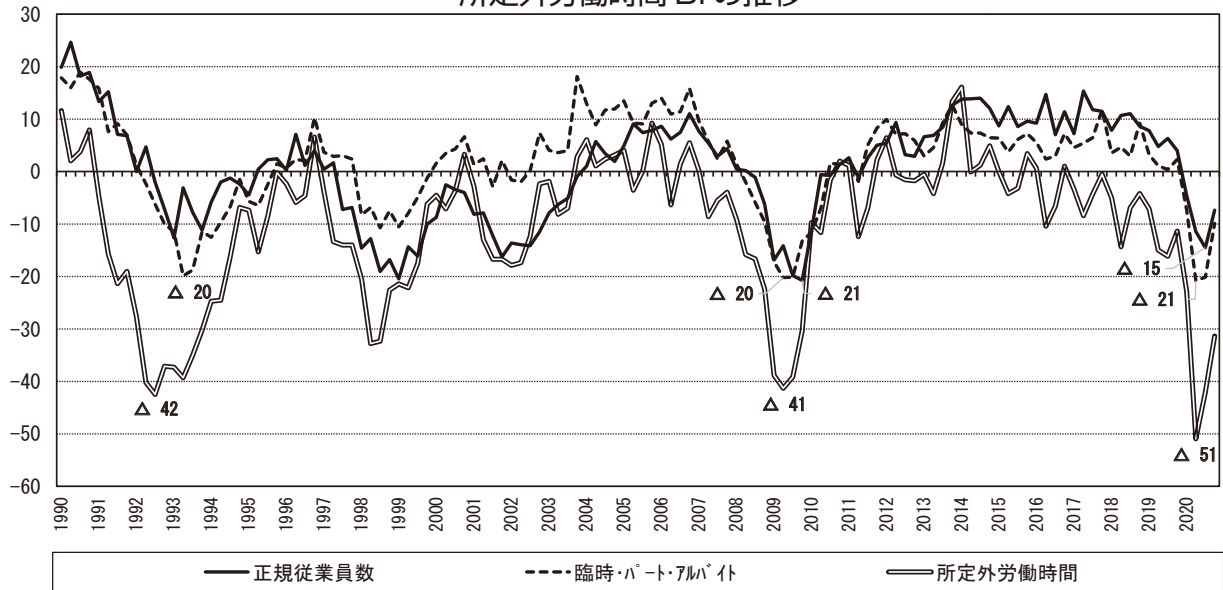
企業規模別にみると、20人以上50人未満が  $\triangle 13 \rightarrow \triangle 3$ 、50人以上100人未満が  $\triangle 20 \rightarrow \triangle 3$ 、と、いずれも10ポイントを超える増加となった一方、20人未満は  $\triangle 13 \rightarrow \triangle 11$ 、100人以上は  $\triangle 16 \rightarrow \triangle 10$  と小幅増加にとどまっている。

臨時・パート・アルバイト数 DI (「増加」 - 「減少」割合) も  $\triangle 20 \rightarrow \triangle 10$  と増加した。業種別にみると、今期は建設業が  $\triangle 9 \rightarrow \triangle 1$  とプラス側に転じた。流通・商業 ( $\triangle 13 \rightarrow \triangle 3$ )、サービス業 ( $\triangle 25 \rightarrow \triangle 13$ ) も改善の動きがみられた。前期  $\triangle 24 \rightarrow \triangle 30$  とマイナスの度を深めていた製造業も、今期は  $\triangle 20$  と増加傾向にある。

企業規模別にみると、20人未満で  $\triangle 17 \rightarrow \triangle 7$ 、20人以上50人未満で  $\triangle 22 \rightarrow \triangle 7$  と改善している。前期  $\triangle 22 \rightarrow \triangle 31$  と減少した100人以上は今期は  $\triangle 16$  と持ち直したが、50人以上100人未満は  $\triangle 19 \rightarrow \triangle 18$  と横ばいである。

所定外労働時間 DI (「増加」 - 「減少」割合) は、前期に続き  $\triangle 42 \rightarrow \triangle 31$  と減少の度合いを弱めた。業種別にみると、建設業が  $\triangle 30 \rightarrow \triangle 21$ 、流通・商業が  $\triangle 36 \rightarrow \triangle 27$ 、サービスが  $\triangle 39 \rightarrow \triangle 21$  いずれも  $\triangle 20$  台となった。前期  $\triangle 60 \rightarrow \triangle 58$  と際立って減少の度合いが強かった製造業は  $\triangle 58 \rightarrow \triangle 49$  と9ポイント増加となったが、他業種と比較するとその底深さが目立つ。

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

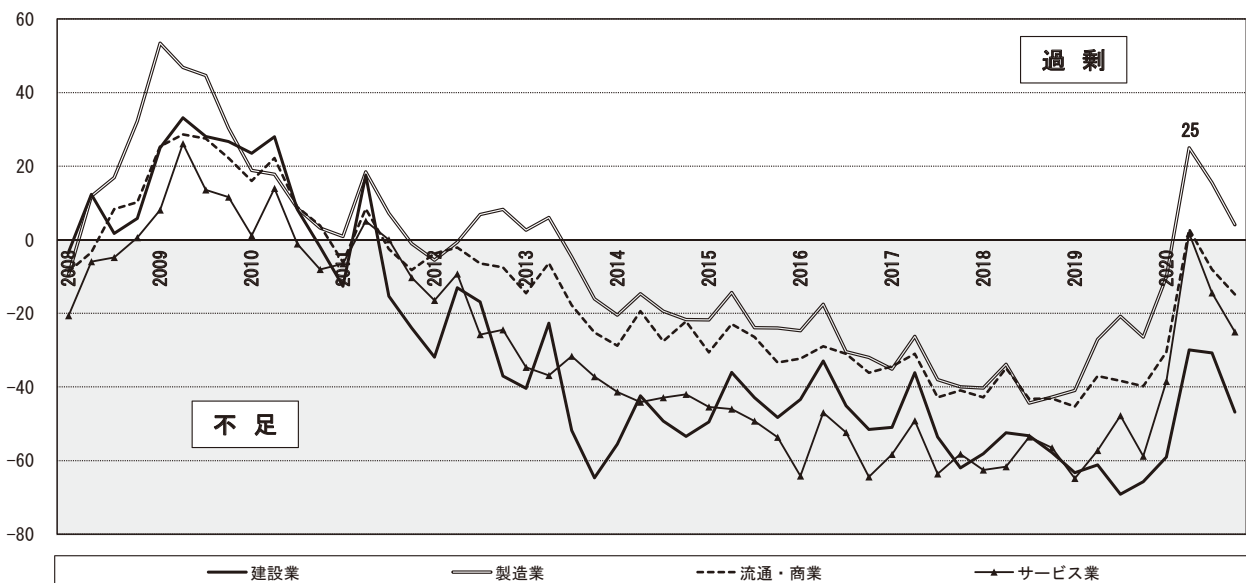


### 人手の過不足感 DI、不足感が強まる

人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、再び不足超過となった前期から、 $\Delta 7 \rightarrow \Delta 17$  とさらに不足度を強めた。業種別にみると、製造業は  $25 \rightarrow 16 \rightarrow 4$  と過剰超過にあるが、それ以外の業種はいずれも不足超過となっており、不足感の強い順から、建設業（ $\Delta 30 \rightarrow \Delta 31 \rightarrow \Delta 47$ ）、サービス業（ $2 \rightarrow \Delta 14 \rightarrow \Delta 25$ ）、流通・商業は（ $3 \rightarrow \Delta 8 \rightarrow \Delta 15$ ）、となっている。

2020 年に入り、新型コロナウイルス感染症は雇用面においても強烈的なインパクトを与えた。それに伴い、企業の対応は期を経るごとに変化してきている。「経営上の努力」の記述回答からも——「社員や顧客に安心してもらえるような感染対策・環境整備」を進めると同時に、各種助成金の活用、非対面を意識した新事業の立ち上げ、働き方改革の取り組みとリンクした生産性向上施策の実施等——多

業種別 人手の過不足感 DI の推移



くの経営者が「攻め」の姿勢を失っていないことがうかがえる。先行き不透明感は拭いきれないが、どのような環境にあっても事業意欲を弱めることなく自社で不断なる対応・対策を続けるとともに、日本全体で雇用を維持し活力ある社会を継続させていくために経営継続・雇用対策拡充などの環境整備を求めていくことも重要であろう。

#### 〔Ⅳ〕 設備投資

設備の過不足感 DI は 2 期連続で不足感が強まった。今期の設備投資実施割合は横ばいで推移、前期で見込んでいた計画割合を上回った。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」の割合が増加した。次期投資計画割合は今期実績を下回ると予測されており、地域経済圏別・企業規模別ともに再び下降に転じる予測も多いことから、設備投資環境の厳しさはまだ続くものと見られる。

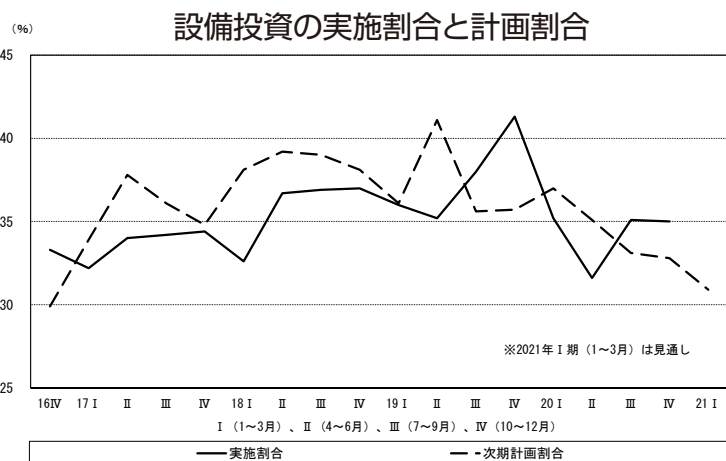
#### 設備投資の実施割合は横ばいに推移するものの、次期計画では厳しい予測に

今期の設備投資実施割合は 35.1% → 35.0% と横ばいに推移した。前期における次期計画割合（32.8%）を 2.2 ポイント上回った。業種別では、前期と逆の動きを示し、流通・商業（41.3% → 39.2%）とサービス業（32.5% → 31.0%）で下降し、建設業（32.8% → 37.1%）と製造業（31.0% → 32.0%）で上昇した。

実施方法をみると、今期は「現物購入」が 4.6 ポイント減少して 66.6% と 3 期前（2020 年 1～3 月期、69.8%）の水準に戻った。「リース」は前期から 1.5 ポイント減少して 10.3% となった。

実施内容をみると、「機器設備」が前期から 2.4 ポイント増加して 5 割を超えた（48.1% → 50.5%）。「情報化設備」は前期から 2.4 ポイント減少し、コロナ以前の前年同期（2019 年 10～12 月期、26.6%）と同水準となった（26.6%）。

なお、次期投資計画割合（30.9%）は今期実績（35.0%）を下回ると予測されている。業種別で見ると、建設業（今期実績 37.1% → 次期計画 31.0%）、流通・商業（39.2% → 30.3%）、サービス業（31.0% → 27.3%）において、次期投資計画割合が今期実績を下回ると予測している。今期の設備投資の実施割合は低い水準のまま横ばいに推移したが、コロナ禍が長引くなかで設備投資環境の厳しさは次期も続くものと思われる。



#### 設備投資の実施目的では「合理化・省力化」が 3 期連続で増加

設備投資の実施目的をみると、「能力増強」の割合が 3 期連続で減少し（47.7% → 43.3% → 41.9% → 36.5%）、2015 年 4～6 月期以来で 4 割を切る低い水準となった。「維持補修」の割合は増加し（35.0%

→ 36.5%)、「能力増強」と同水準で並び、実施目的最多となった。「合理化・省力化」の割合は3期連続で増加していたが、今期は4.4ポイント減少した(35.0%→30.6%)。

業種別でみると、「能力増強」の減少要因は、製造業 43.6%→33.7% (9.9ポイント減) と流通・商業 40.2%→33.0% (7.2ポイント減) での割合減少によるところが大きい。また、「合理化・省力化」の減少要因は、流通・商業 34.8%→26.8% (8ポイント減) での割合減少によるところが大きい。

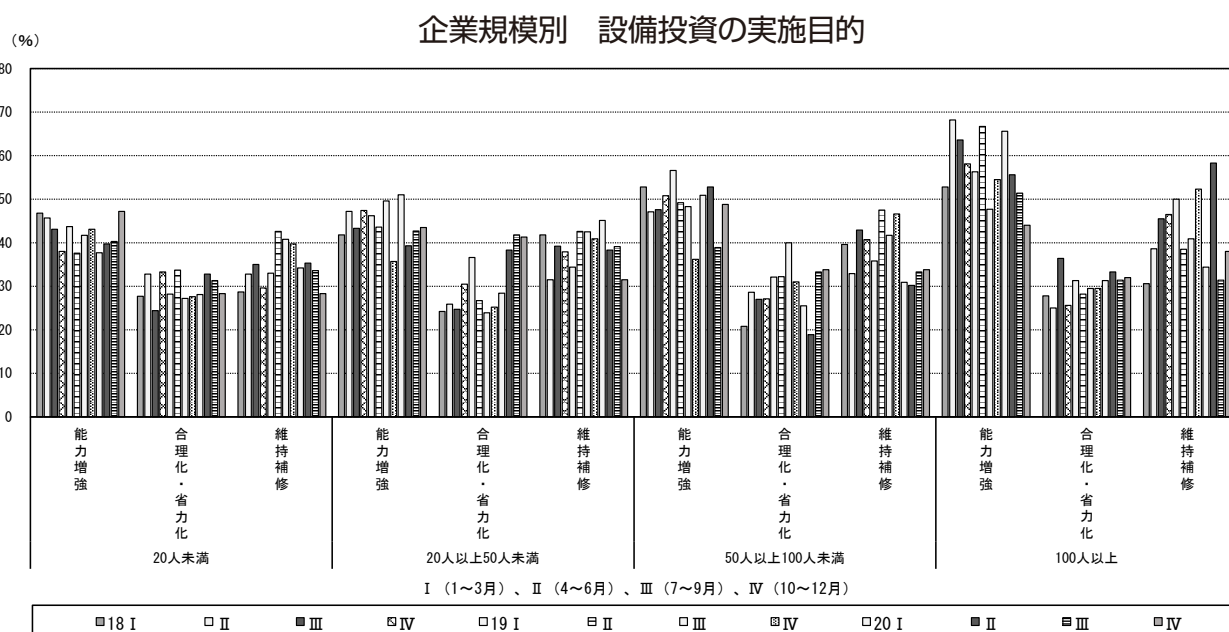
「経営上の努力」の記述をみると、「コロナ終息まで我慢(北海道、弁当製造小売業)」「コロナ禍で思うように動けない(埼玉、運送・倉庫)」「不採算店舗の閉店(広島、サービス業)」など、長引くコロナ禍での厳しい経営状況が見て取れる。こうしたなか、「仕事の暇なときに社内勉強会・研修等に社員を参加させる(東京、空調設備)」「社内組織の再編とデジタルシフトに応じた社員研修・教育訓練の実施(長野、Web動画の提案・制作、印刷広告)」など、社内での人材育成に取り組む企業が散見された。「情報化設備」などコロナ危機に伴ってのハード面の投資は一巡し、今期からは「アフターコロナ/ウィズコロナ」を見据えてのDX(デジタルトランスフォーメーション)人材育成などソフト面の投資にシフトしてきた感がある。

### 計画なし理由は「自業界の先行き不透明」が増加

設備投資実施割合 35.0%ということは、65%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。今期も前期に続き「当面は修理で切り抜ける」の割合が最も高かった(38.3%→39.9%)。次に、「自業界の先行き不透明」の割合が高く、前期と比べて3.1ポイント増加した(23.9%→27.0%)。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)」(18.8%)、「投資しても採算の見込みない」(12.2%)、「資金がない(6.0%)」といった順になった。これは前期と同じ順序である。

「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42.2%、製造業が45.8%、流通・商業が39.6%、サービス業が29.8%となった。製造業と流通・商業において前期より割合が上昇した。

「自業界の先行き不透明」と回答した企業は、新型コロナウイルス感染拡大後、前期に下降に転じたものの、今期は再び上昇した(20.1%→25.3%→33.1%→23.9%→27.0%)。業種別にみると、





建設業 21.9% → 28.4% (6.5 ポイント増)、製造業 24.8% → 30.7% (5.9 ポイント増)、サービス業 20.3% → 26.0% (5.7 ポイント増) と流通・商業 (27.9% → 23.5%) を除く全ての業種で増加した。

### 地域経済圏別、企業規模別の動向

設備投資の実施状況を地域経済圏別にみると、今期は北海道・東北が 10.3 ポイント増 (26.8% → 37.1%)、中国・四国が 5.4 ポイント増 (33.9% → 39.3%)、九州・沖縄が 1.2 ポイント増 (30.5% → 31.7%) と 3 地域で前期より割合が上昇した。一方で、関東は 8.3 ポイント減 (40.4% → 32.1%)、北陸・中部は 4.8 ポイント減 (40.3% → 35.5%)、近畿は 2.8 ポイント減 (37.1% → 34.3%) と 3 地域で前期より割合が下降した。

次期計画割合は、北海道・東北が 24.8%、関東が 38.8%、北陸・中部が 28.7%、近畿が 31.0%、中国・四国が 34.0%、九州・沖縄が 29.5% となっており、関東を除く全ての地域で今期実績 (35.0%) を下回ると予測されている。

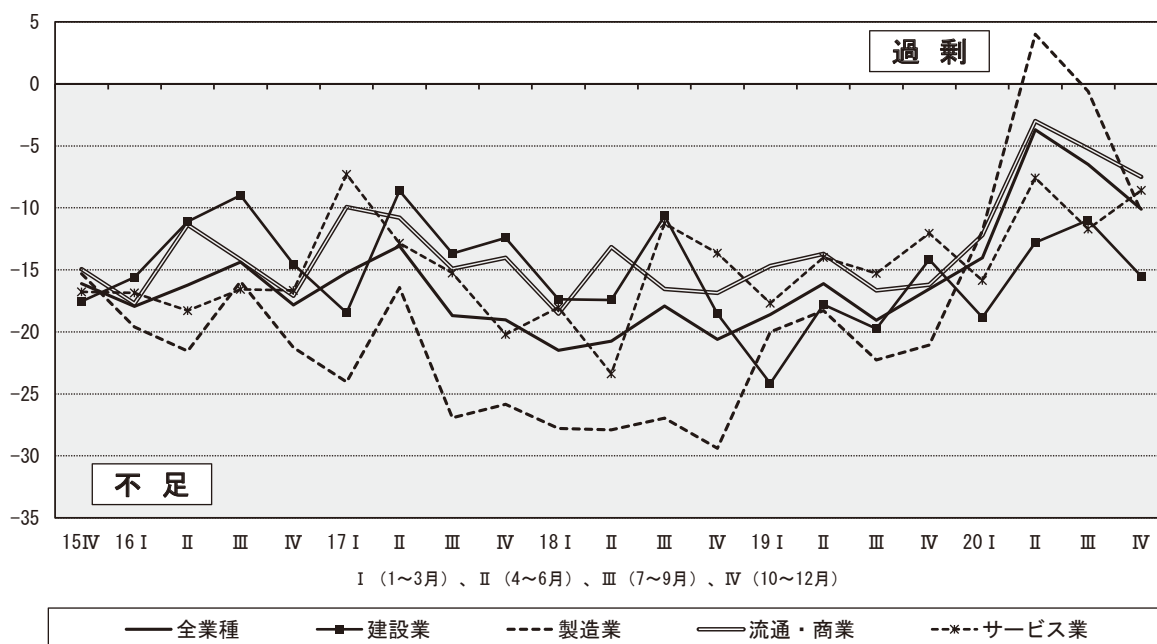
企業規模別では、規模が大きくなるに応じて設備投資の実施割合が高くなる傾向が続いている。今期は 20 人未満 (30.9% → 31.4%)、50 人未満 (36.2% → 35.3%)、100 人未満 (41.2% → 40.4%)、100 人以上 (47.3% → 45.9%) となり、全ての企業規模で大きな変化が見られなかった。次期計画割合は、20 人未満が 25.8%、50 人未満が 30.4%、100 人未満が 37.8%、100 人以上が 49.2% となっており、50 人未満の規模の小さな企業で今期実績 (35.0%) を下回ると予測されている。

前期は「コロナ不況」に底を打ったように見えたが、今期は横ばいで推移し、次期計画割合は地域経済圏別・企業規模別ともに再び下降に転じる予測が多く、設備投資環境は依然として厳しさが続くものと思われる。

### 設備の不足感は 2 期連続で強まる

設備の過不足感 DI (「過剰」－「不足」割合) は、2 期連続で不足感が強まった (△4 → △7 → △10)。業種別では、建設業 (△11 → △16)、製造業 (△1 → △10)、流通・商業 (△5 → △8) となり、サービス業 (△12 → △9) を除く全ての業種で不足感が前期に比べて強まった。業種別に詳しく見ると、

業種別 設備の過不足感 DI の推移



特に、総合工事業（官公需中心）（△14→△32）、職別工事業（△6→△15）、繊維・木材・同製品製造業（△3→△23）、機械器具製造業（1→△19）、小売業（△1→△12）、専門サービス業（△5→△14）では前期に比べて不足感が強まった。

地域経済圏別では、関東（△2→△6）、北陸・中部（0→△10）、中国・四国（△12→△15）、九州・沖縄（△6→△13）となり、北海道・東北（△11→△10）と近畿（△10→△7）を除く4地域で不足感が強まった。なお、今期も前期と同様、設備の過不足感DIがプラス（過剰側）の地域は一つもない。

企業規模別では、20人未満（△7→△13）、50人未満（△9→△12）、100人未満（△3→△4）、100人以上（5→△2）となり、規模の大小にかかわらず不足感が強まった。なお、今期は、100人以上がマイナス（不足側）に転じ、規模別の全てにおいてマイナス（不足側）となった。

## 〔V〕業種別動向

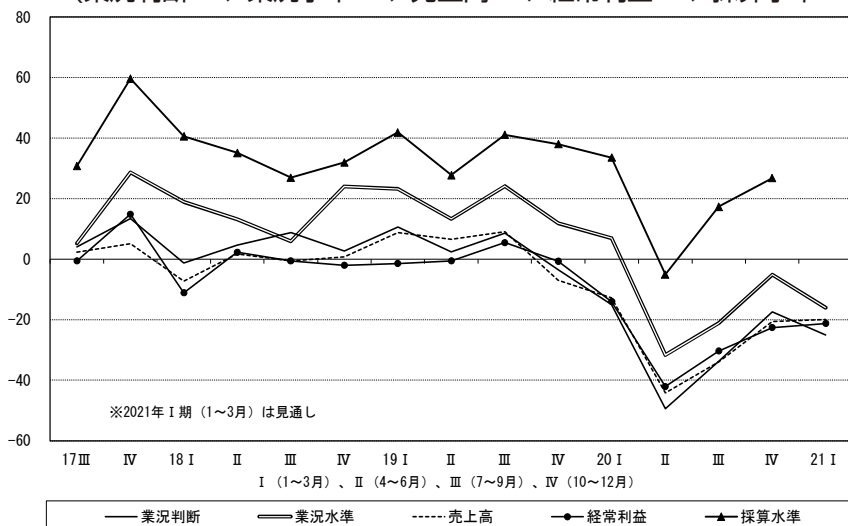
### （a）建設業

建設業では、経済活動の再開を反映して、全ての主要指標で顕著な回復傾向が見られた。今回の調査では、なかでも売上の回復が目立っており、周辺市場に参入することによって売上の確保に注力したようである。

#### ウィズコロナで売上確保を図る

新型コロナウイルスの感染拡大の影響によって大きく落ち込んだ主要指標は、経済活動の再開を反映して、前期よりもマイナス幅がさらに縮小した。業況判断DIは△34→△17、業況水準DIは△21→△5と大幅に改善した。また、売上高DIは△34→△21、経常利益DIは△30→△23となり、いずれもマイナス幅が縮小している。採算水準も17→27と黒字がさらに拡大し、全ての主要指標で顕著な回復傾向が見られた。建設需要の動向を示す指標においても、着工工事量DIが△35→△10、新規契約工事量DIが△33→△12、未消化工事量DIが△30→△17と、いずれも大幅な回復を見せている。

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）



採算（経常利益）変化の好転理由を見ると、売上数量増加が64%→75%、売上単価上昇が18%→28%と大幅に上昇する一方で、人件費低下が14%→3%、仕入額低下が9%→0%、外注費減少が9%→3%、金利負担減が14%→6%と低下しており、コスト面ではなく売上面の回復によって採算水準が高まっていることが分かる。経営上の努

力からこの背景について読み取ると、「冬は除雪のみでしたが、今期は工事の受注も行い、少しでも多くの売上、取引先にお金が届くよう、冬工事も受注した（北海道、土木業）」、「民間主体受注であるが、管工事入札の受注を数件して、売上の補てんをおこないました（岡山、管工事業）」といった自由回答が示すように、周辺市場に参入することによって売上の確保を図ったようである。

しかし、「4～7月迄の売上減少がひびき、10月から無理に受注したので作業員の不足が続いている（青森、内装仕上工事業）」との自由回答が示すように、売上の回復は他方で人材不足の問題を悪化させつつある。人手の過不足感DIは $\Delta 31 \rightarrow \Delta 47$ と不足感が強まった。また、経営上の問題点では、「民間需要の停滞」が再び1位となったが、前期3位であった「同業者相互の価格競争の激化」が4位に後退し、「従業員の不足」が2位、「熟練技術者の確保難」が3位と人材不足に関連する問題点が上位にあがった。

次期見通しは、新型コロナウイルス感染拡大による景気の低迷が長期化するとの考えからか、業況判断DIが $\Delta 17 \rightarrow \Delta 25$ 、業況水準DIが $\Delta 5 \rightarrow \Delta 16$ 、売上高DIが $\Delta 21 \rightarrow \Delta 20$ 、経常利益DIが $\Delta 23 \rightarrow \Delta 21$ と、今期よりもやや悪化するか、同水準となることが見込まれている。

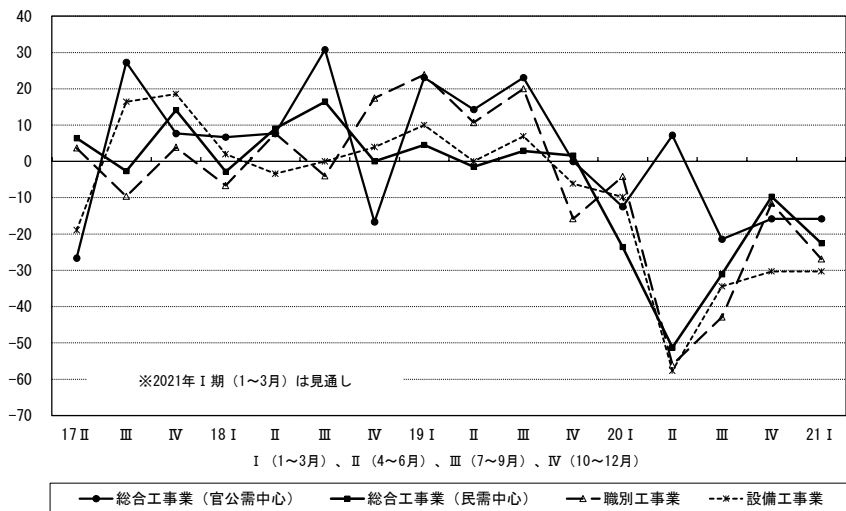
#### 4 業種すべてで業況が回復

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 $\Delta 21 \rightarrow \Delta 16$ 、総合工事業（民需中心）が $\Delta 31 \rightarrow \Delta 10$ 、職別工事業が $\Delta 43 \rightarrow \Delta 12$ 、設備工事業が $\Delta 34 \rightarrow \Delta 30$ といずれもマイナス幅が縮小している。とくに総合工事業（民需中心）の回復が大きいようである。

一方、業況水準DIは、総合工事業（官公需中心）が $\Delta 21 \rightarrow 5$ とプラスに転じ、総合工事業（民需中心）が $\Delta 26 \rightarrow \Delta 1$ 、職別工事業は $\Delta 17 \rightarrow 0$ 、設備工事業は $\Delta 18 \rightarrow \Delta 16$ と、設備工事業以外は大幅な回復となった。

今期では多くの指標で回復が進んでいることが示された。とはいえ、今期は新型コロナウイルス感染拡大の第3波の影響は反映されておらず、今後も楽観視できない状況が続くものと考えられる。

建設業4業種の業況判断DIの推移



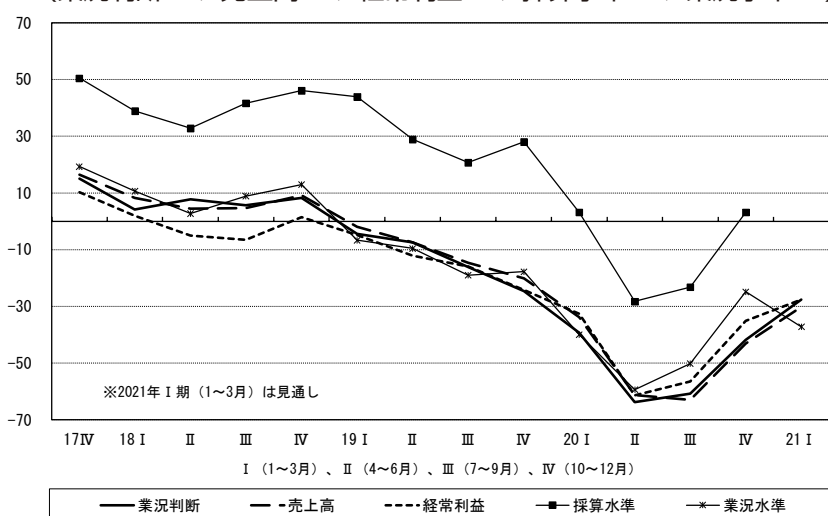
#### (b) 製造業

製造業の主要指標は回復傾向にあるが、依然として、厳しい状況にある。第5世代移動通信関連需要の高まり、回復傾向をみせる新車販売台数など、次期以降の見通しは明るくなりつつあるが、第三波といわれる感染が拡大しつつあり、先行きは不透明である。

#### 主要指標は底打ち

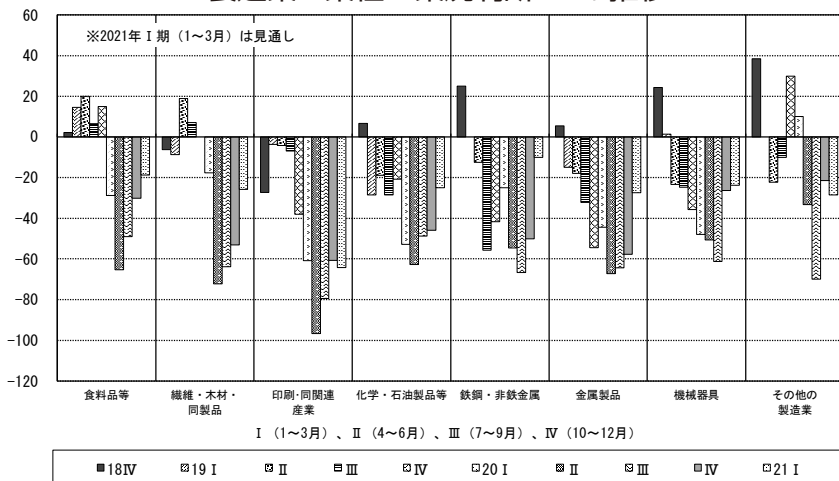
新型コロナウイルスの影響によって悪化傾向にあった製造業の主要指標は、前期に下げ止まり、今期

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



は回復傾向を示した。前期から今期の主要指標をみると、業況判断 DI は△ 61 → △ 42、売上高 DI は△ 63 → △ 43、経常利益 DI は前期△ 56 → △ 35、業況水準 DI は△ 50 → △ 25 と回復した。採算水準 DI は△ 28 → 3 となり、赤字の会員企業よりも黒字の会員企業が多くなった。会員企業の生産・営業用設備の不足感も高まりつつある。前期における今期の見通しは、業況判断 DI が△ 56、売上高 DI が△ 55、業況水準 DI が△ 55 であった。今期の実績は、前期の見通しよりも良かった。

## 製造業8業種 業況判断 DI の推移



## 製造業関連指標、回復傾向

今期の業況判断 DI の水準は、前期に続き、製造業8業種すべてがマイナスを記録した。しかし、8業種とも業況判断 DI は回復傾向にあった。食品等製造業は△ 49 → △ 30、繊維・木材・同製品は△ 64 → △ 53、印刷・同関連産業は△ 79 → △ 61、化学・石油製品等製造業は△ 49 → △ 46、鉄鋼・非鉄金属製造業は△ 67 → △ 50、金属製品製造業は△ 64 → △ 58、機械器具製造業は△ 61 → △ 26、その他の製造業は△ 70 → △ 21 であった。5G 関連需要の高まり、新車販売台数の回復などが製造業に対して好影響を与えている一因であると考えられる。

印刷・同関連産業、その他製造業を除いた6業種は、次期にさらなる回復を見込んでいる。ただし、12月28日からGo Toトラベルキャンペーンが全国一斉に一時停止となったため、観光地の食品等製造業においてはその影響が出てくると予測される。

製造業関連指標は、前期から今期にかけて底打ちし、回復傾向にある。生産量 DI は△ 65 → △ 42、出荷量 DI は△ 65 → △ 43、受注残 DI は△ 59 → △ 36 となった。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大前より低い水準にとどまった。

経営上の問題点と力点：民間需要の停滞と新規受注の確保

## 経営上の問題点と力点：民間需要の停滞と新規受注の確保

製造業における経営上の問題点上位3項目は、前期と変わらず、「民間需要の停滞」(61%)、「取引先の減少」(24%)、「同業者相互の価格競争の激化」(24%) であった。需要が減少し、少なくなった需要を

めぐって企業間競争が激しくなっていることが推察される。

経営上の力点の上位3項目（「新規受注の確保」(67%)、「付加価値の増大」(55%)、「社員教育」(32%)）もまた、前期と同じであった。新規受注の確保に力点を置く会員企業の取り組みをいくつか紹介したい。「HPからの新規取引先獲得に力点を置いているが、同時に、以前名刺交換した相手にHPのリニューアルを知らせるメールを送るなどして、顧客増、売上増を目指す（東京、金属加工製造業）」、「土産市場から量販市場へのシフトチェンジ（愛知、菓子製造販売）」などである。他にも、「ハイブリッド（リアル＋リモート）での営業活動（大阪、テスト・計測・制御システム）」の展開、「オンライン展示会への参加（大阪、コンピュータ計測制御装置）」など、会員企業は、ウィズコロナ時代を生き抜く経営を積極的に行っている。

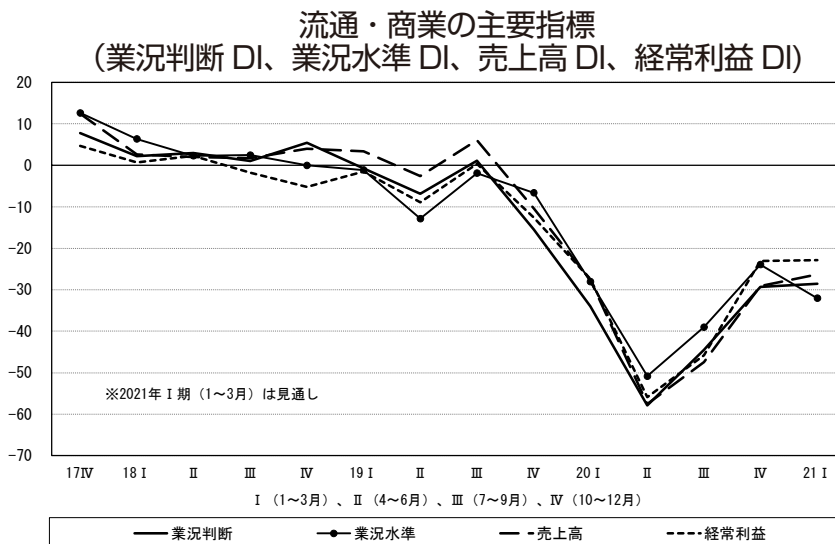
### (c) 流通・商業

2020年に入り大きく沈んだ流通・商業の主要指標は、2020年4～6月期を底に2期連続で改善傾向にあるが、次期以降はその勢いが鈍化する。新型コロナウイルス感染拡大を契機として世界的・全国的な生活スタイルの変化による需要変化が流通・商業の景況を直撃する形となった。

#### 主要指標、2期連続改善するも水面下、次期以降は改善傾向に陰り

今期の流通・商業の景況は新型コロナウイルス感染症の影響で、前々期に大幅な落ち込みがあったため、水面下であるものの2期連続の改善となった。しかし、次期は今期と同様の改善は見込めず、再び厳しい状態が続くとみられる。

各主要指標における前期（7～9月期）から次期（2021年1～3月期）見込みの推移を見てみると、業況判断DIは△44→△29→△29、業況水準DIは△39→△24→△



32、売上高DIは△47→△29→△26、経常利益DIは△46→△23→△23となっている。

このように今期は2期連続のプラス基調であったが、現在、新型コロナウイルスは首都圏を中心に再拡大が懸念されており、首都圏一都三県の知事は、政府に緊急事態宣言の発令を政府に要請し、1月8日に2度目となる緊急事態宣言の再発令に至った。さらに、大阪府も隣接府県とともに政府に要請することが発表されている。

政府はコロナ大不況に対する中小企業支援策として、政府系金融機関による制度融資や雇用調整助成金、持続化給付金、家賃支援給付金に引き続き、「Go To トラベル」、「Go To イート」事業を本格実施した。事業により発行される地域共通クーポンやプレミアム食事券は消費者、中小企業者にとって使い勝手が良い政策となっており、今期のプラス基調に影響を与えたが、第三波拡大に結びついた因果関係を否定することはできない。

政府は、因果関係のエビデンスはないとしているが、12月28日から1月11日まで「Go To トラベル」

事業の一時停止を発表、さらに緊急事態宣言再発例により Go To トラベルキャンペーンは 2 月末まで延長、Go To イートも実施期間の延長が検討されている。「弊社は観光地にあるため、go to キャンペーンは助かっていますが、現在コロナがまた広がり、go to が見直されようとしています。不安です（大分、食品加工卸・小売）」というように先行きを不安視する声もある。

(※ 2021 年 1 月 8 日現在)

### 小売業で急浮上、不動産・物品賃貸業で悪化と業種により傾向異なる

流通・商業 5 業種別にみた今期の業況判断 DI は 5 業種すべてで改善した。他の主要指標も概ね同様の傾向であるが、不動産・物品賃貸業は他の 4 業種（情報通信業、運輸業、卸売業、小売業）とは異なった動きを見せており、業況水準 DI と売上高 DI が悪化、経常利益 DI は横ばいとなっている。しかし、次期は流通・商業 5 業種においても改善傾向はストップし、マイナス二桁台の厳しい状況を見込んでいる。

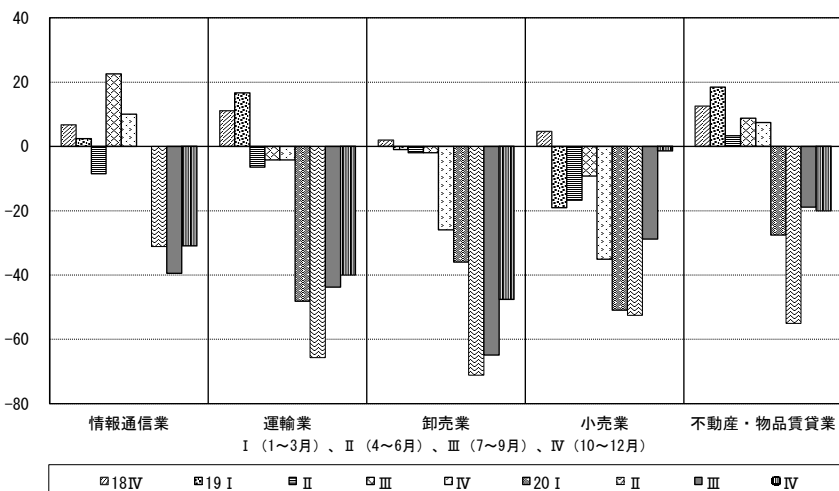
また、仕入単価 DI は卸売業のみが上昇し、それ以外は下降した。また、売上・客単価 DI は、情報通信業、運輸業、卸売業が上昇、小売業、不動産・物品賃貸業が下降した。

今期の傾向で特筆すべきは、不動産・物品賃貸業を除く流通・商業は、主要指標は改善基調となったことである。とりわけ小売業については、業況水準 DI、経常利益 DI で水面下を脱した。これは、昨年（2020 年 10～12 月）は消費税率引き上げによる需要低下の時期であったことに加え、2020 年以降の新型コロナウイルス感染防止のため、食品や生活用品、娯楽に関するサービスをスーパーやインターネット通販を利用した消費といった、いわゆる巣ごもり需要などにみられる需要の変化の影響が出始めた

とみることができる。

次期見通しを見る限りでは、2 期連続の好転・改善傾向は今期止まりで次期以降は横ばい、悪化と先行きが懸念される状態であり、新型コロナウイルスの感染拡大状況によって今後の経済環境が大きく左右される。よりいっそう需要の変化に対するアンテナを研ぎ澄ましていかなければならない。

流通・商業 5 業種の業況判断 DI の推移



### (d) サービス業

政府により需要喚起策として打ち出された Go To キャンペーン（Go To トラベル、Go To イートなど）で、人の動きが活発化して一定程度経済的にも影響があり、サービス業は 2 期連続の改善をみた。しかし、再び新型コロナウイルスの感染拡大が懸念される中、次期以降の継続した改善は厳しいと予測されている。

### 一過性の景気回復か

サービス業の業況判断 DI  $\triangle 35 \rightarrow \triangle 24$ 、業況水準 DI  $\triangle 28 \rightarrow \triangle 16$  と、共に改善した。しかし、次

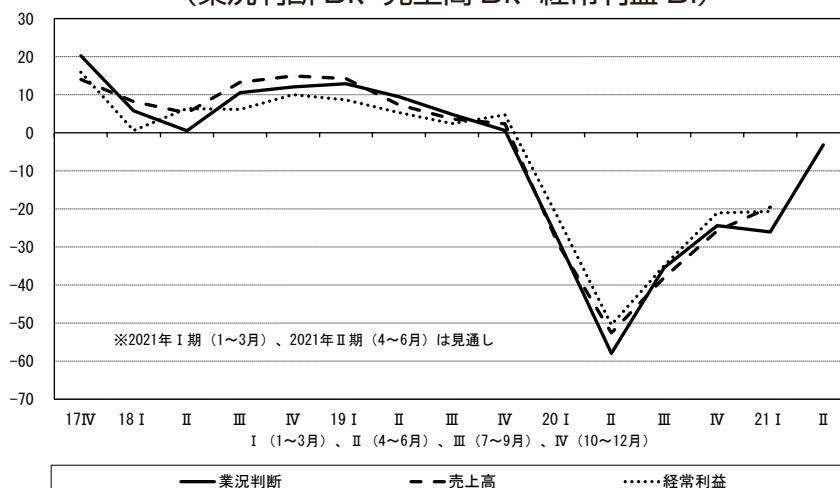
期は（業況判断 DI：△ 26、業況水準 DI：△ 30）異なった見通しとなっており、業況水準 DI は改善した前期よりも悪いと回答する割合が増えている。これは、業況判断 DI が前年同期と比較しての予測、業況水準 DI は回答当時の状況から経営者が景況をどのように見るか（「良い」、「悪い」）という問いの違いからくる。

売上高 DI（△ 38 → △ 26）、経常利益 DI（△ 35 → △ 21）も前期から大きく改善、次期は（売上高 DI：△ 20、経常利益 DI：△ 35 → △ 21）改善、横ばいが混在している。

一人当たりの売上高 DI △ 36 → △ 18、一人当たりの付加価値 DI △ 35 → △ 20 と水面下ながら増加した。売上・客単価 DI は △ 6 → 3（次期は △ 2 と再び水面下に落ち込む見通し）と上昇し、採算水準 DI は 7 → 18 と増加した。売上に関する項目では増加・上昇傾向がみられたが、仕入単価 DI も 3 → 11 と上昇している。

人材に関しては、正規従業者数 DI は △ 16 → △ 1、臨時・パート・アルバイト数 DI は △ 25 → △ 13 と減少傾向が弱まり、所定外労働時間 DI も △ 39 → △ 21 と増加し、雇用面での動きも見られた。人手の過不足感 DI も △ 14 → △ 25 と不足感を強めた。政府による観光業、飲食業を支援するための政策（Go To トラベル、Go To イート等）は、雇用面においても一定の効果があったようだ。

サービス業の主要指標  
（業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI）

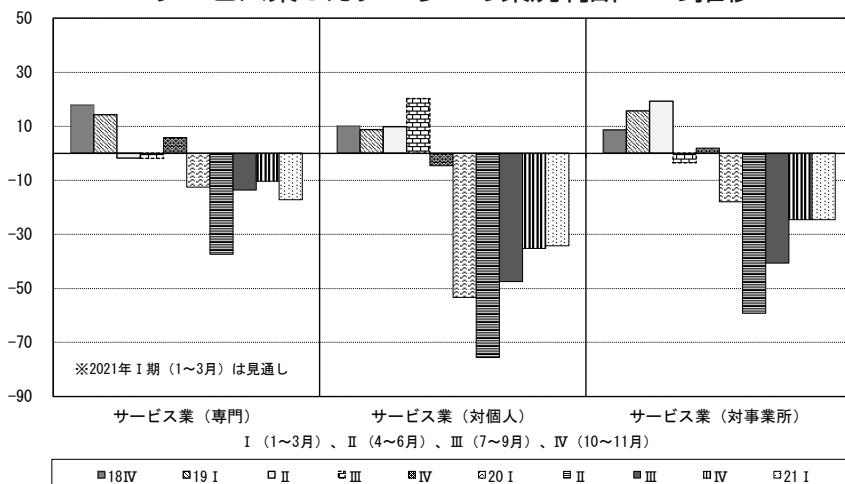


### 自粛の影響か？対個人サービス業の回復鈍く

サービス業 3 カテゴリーの主要指標の推移をみると、業況判断 DI は専門サービス業が △ 14 → △ 10、対個人サービス業は △ 47 → △ 35、対事業所サービス業は △ 41 → △ 25、業況水準 DI は専門サービス業が △ 2 → 5、対個人サービス業は △ 47 → △ 32、対事業所サービス業は △ 28 → △ 18 となっている。売上高 DI は専門サービス業が △ 12 → △ 2、対個人サービス業が △ 55 → △ 41、対事業所サービス業が △ 41 → △ 31 となっている。2020 年 4 月に初めて緊急事態宣言が出されて以来、何かと自粛が求められる中、対個人サービス業の回復は鈍く、依然低い数値のままである。

回復ペースやその度合いには差があるが、今期は全カテゴリーで改善傾向が見られた

サービス業 3 カテゴリーの業況判断 DI の推移



ものの、次期見通しは概ね横ばい、悪化となっている。ただし、売上高DIに関しては専門サービス業△2→△9、対個人サービス業△41→△30、対事業所サービス業△31→△16と専門サービス業を除いて増加を見込んでいるが、ここでも対個人サービス業の厳しさが見て取れる。

### 自社の強みを生かした新事業、新分野の開拓、創出も視野に挑戦を

サービス業における設備投資実施割合は今期も3割台を維持しており、実施内容は「事務所・店舗・倉庫」、「機器設備」が増加し、「情報化設備」、「自動車等運搬手段」の割合が減少した。目的では「能力増強」、「新製品・製品高度化」、「維持補修」の割合が増加しているが、「合理化・省力化」、「研究開発」の項目は減少している。

また、「経営上の問題点」上位5項目は「民間需要の停滞」、「人件費の増加」、「従業員の不足」、「同業者相互の価格競争の激化」、「取引先の減少」の順で、「従業員の不足」は再浮上した。

「経営上の力点」上位5項目では「新規受注(顧客)の確保」、「社員教育」、「付加価値の増大」、「人材確保」、「新規事業の展開」という順になった。今期は「新規受注(顧客)の確保」の割合が大きく、新たな取り組みを行う動きが活発となっていることがわかる。

記述回答では、「地元産の食材を使用した商品開発(三重、飲食店経営)」、「このような時でもお客様に楽しんでもらえて元気になってもらう取り組み。くじ引き、期限なしの優待券プレゼント(京都、美容業)」といった新たな試みにチャレンジしているケースも見受けられた。

新型コロナウイルスの感染状況によって人の動きも大きく影響を受け、需要も目まぐるしく変わる。自社の強みを生かした新事業、新分野の開拓、創出も視野に入れた中小企業の挑戦は続く。

## 〔VI〕経営上の問題点

経営上の問題点は、4期連続で「民間需要の停滞」(53%)が1位となった。次いで「同業者相互の価格競争の激化」(27%)、「従業員の不足」(24%)となっている。「民間需要の停滞」が頭打ちであるのに対し、「従業員の不足」は上昇傾向にある。製造業は「民間需要の停滞」が3期連続で60%を上回っている。建設業やサービス業では、「従業員の不足」が特に上昇している。

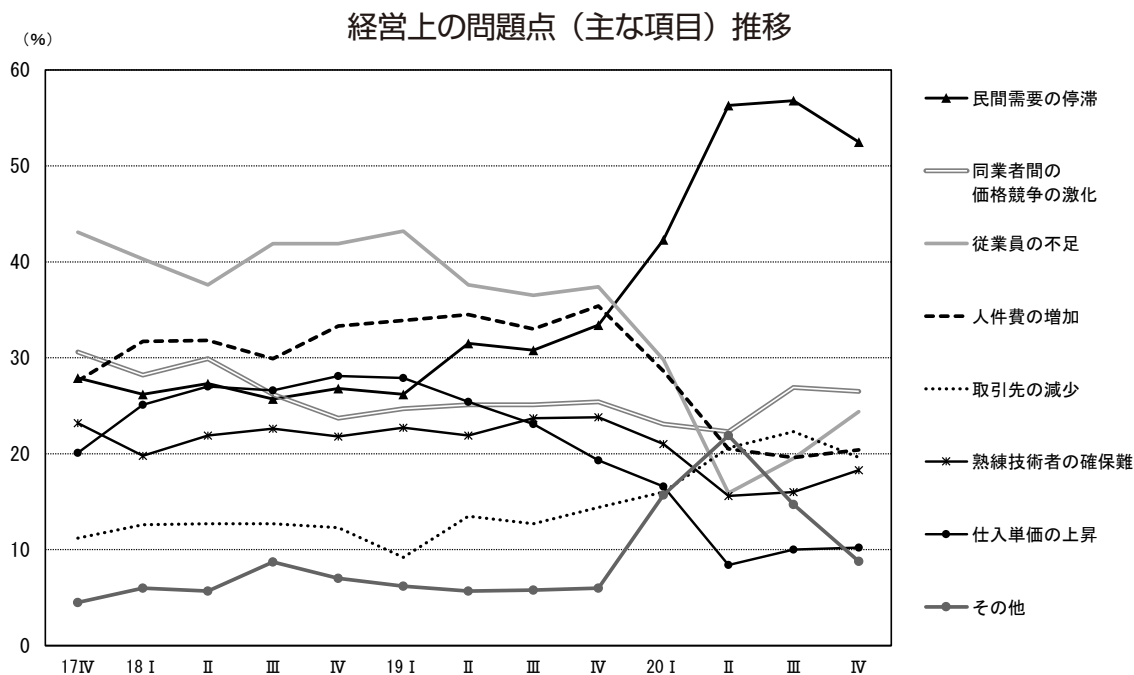
### 4期連続で「民間需要の停滞」が1位となるが割合はやや低下

経営上の問題点として回答割合がもっとも高かったのは、「民間需要の停滞」(53%)である。「民間需要の停滞」が1位となるのは、国内で新型コロナの感染が広がりはじめた2020年1～3月期から4期連続となる。今期、「民間需要の停滞」に続いて回答割合が高かったのは、「同業者相互の価格競争の激化」(27%)、「従業員の不足」(24%)、「人件費の増加」(20%)、「取引先の減少」(20%)、「熟練技術者の確保難」(18%)となっている。

2020年11月以降、国内では第三波ともいえる新型コロナの感染拡大が起こっているが、業況や売上高などは2期連続で回復傾向にある。こうしたなかで、「民間需要の停滞」は56%→57%→53%、「同業者相互の価格競争の激化」は22%→27%→27%と頭打ちの状態となっている。それに対し「従業員の不足」は、16%→20%→24%と徐々に上昇している。新型コロナの感染拡大以前の水準には戻っていないものの、建設業をはじめ流通・商業やサービス業でも「従業員の不足」が上昇している。

2020年の年末からは「Go To トラベル事業」が一時停止され、2021年の1月には一部の地域を対





象に「緊急事態宣言」が発令されることも検討されており、再び飲食業や宿泊業などを中心に「民間需要の停滞」が深刻化する恐れもある。そうなれば、「従業員の不足」状態から人材が過剰に転じる業種もでてくる可能性がある。

### 製造業では「民間需要の停滞」が高止まりの状態

今期も4業種すべてで「民間需要の停滞」が1位となった。ただし、全業種で「民間需要の停滞」の割合は低下傾向にある。

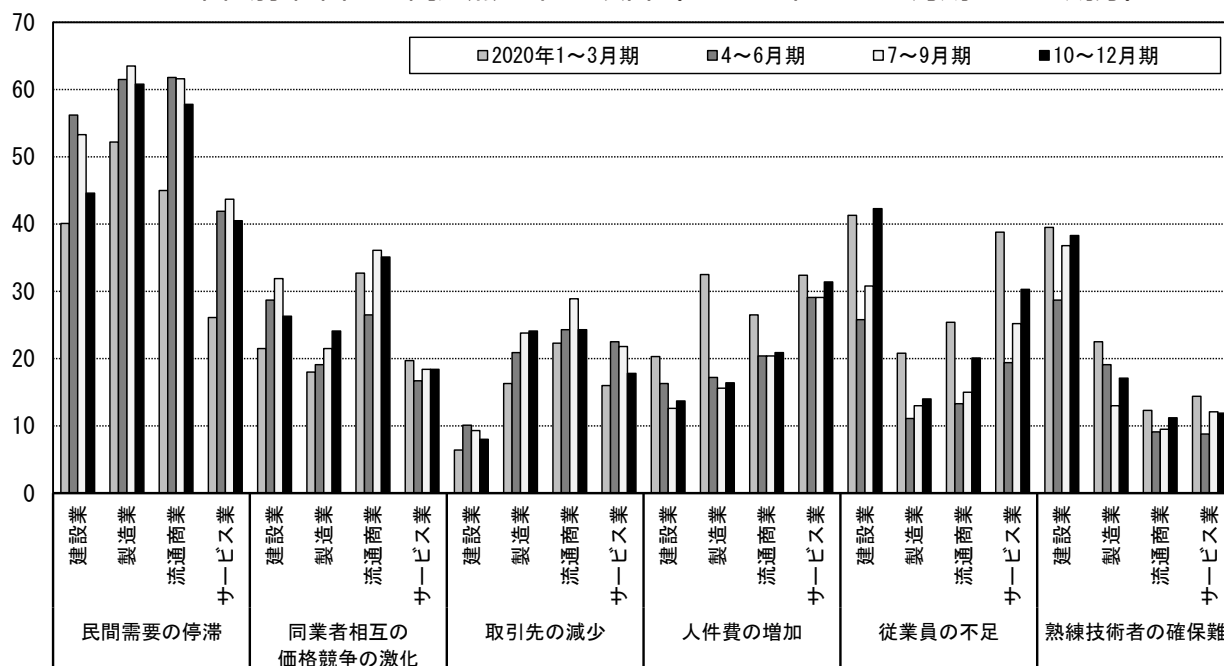
建設業は、「民間需要の停滞」が53%→45%と大きく低下したものの、依然として1位となった。「従業員の不足」は、26%→31%→42%と2期連続で大幅に上昇している。また、「熟練技術者の確保難」も29%→37%→38%と上昇基調となっている。「採用活動を継続しているが、この2年間、新卒入社はなく、10月・11月に新たに3人の中途採用をした。しかし工事管理の専門職を希望するも難しく、未経験者の採用となった（青森、総合建設業）」といった意見もあるように、人材不足が顕在化している。

製造業は、「民間需要の停滞」が62%→64%→61%と3期連続で60%を上回り、高止まりの状態となっている。「取引先の減少」と「同業者相互の価格競争の激化」が24%で同率の2位となった。製造業でも「熟練技術者の確保難」が13%→17%と上昇傾向を示している。民間需要が停滞しているが、「この時期だからこそ、即戦力の社員を確保すべく中途採用を強化している（愛知、製造業）」といった指摘もあり、積極的に人材確保を実施しようとしている企業もみられる。

流通・商業は、「民間需要の停滞」が62%→58%とやや低下するものの、今期も1位を維持した。2位の「同業者相互の価格競争の激化」は36%→35%と前期並みの水準となった。3位の「取引先の減少」は29%→24%と幾分低下した。流通・商業でも「従業員の不足」が15%→20%と上昇傾向を示している。

サービス業は、「民間需要の停滞」が44%→41%とやや低下したが、1位となっている。「人件費の増加」は29%→31%とほぼ前期同様の水準で推移した。「従業員の不足」は19%→25%→30%と2期連続で上昇した。サービス業においても、徐々に人材不足問題が現れつつある。

(%) 業種別 経営上の問題点 上位6項目 (2020年1～3月期より4期分)



### すべての企業規模で「従業員の不足」が上昇

今期もすべての企業規模で「民間需要の停滞」が1位となった。また、すべての企業規模で「従業員の不足」の回答割合が上昇した。企業規模別にみていくと、まず、20人未満では、「民間需要の停滞」が57%→52%と低下した。次いで、「同業者相互の価格競争の激化」(26%)、「従業員の不足」(23%)となっている。20人以上50人未満では、「民間需要の停滞」が58%→50%と大幅に低下する一方で、「従業員の不足」が19%→27%と上昇して2位になった。3位は、「同業者相互の価格競争の激化」(25%)となった。

次に、50人以上100人未満は、「民間需要の停滞」が55%→54%と、前期並みの水準で推移した。2位の「同業者相互の価格競争の激化」(33%)や3位の「人件費の増加」(26%)、4位の「従業員の不足」(22%)も、それぞれ大幅な変動はなく前期並みの水準となった。100人以上では、「民間需要の停滞」が55%→61%と上昇した。企業規模別では、100人以上だけが「民間需要の停滞」の回答割合が上昇した。また、2位の「人件費の増加」は26%→29%、3位の「従業員の不足」は21%→26%と、それぞれ上昇した。

続いて、地域経済圏別にみていくと、今期もすべての地域で「民間需要の停滞」が1位となっている。北陸・中部では、「民間需要の停滞」が3期連続で60%を上回った。ただし、すべての地域で「民間需要の停滞」の回答割合は、低下もしくは横ばいとなっている。「従業員の不足」は、関東以外の地域で上昇傾向を示している。北海道・東北では、「従業員の不足」が30%を上回っている。北陸・中部では、14%→25%と大幅に上昇した。北海道・東北と中国・四国以外の地域では、「同業者相互の価格競争の激化」が2位となっている。このうち、九州・沖縄では「同業者相互の価格競争の激化」が32%と他の地域よりも高くなっている。

## 〔Ⅵ〕 経営上の力点

経済のグローバル化が進み、国境を越えた人の移動が活発化する中で、新型コロナウイルスの感染拡大抑制への見通しがいまだに霞んでいる状態である。この間、中小企業を取り巻く環境は、人々のライフスタイルや消費動向の変化によるIoTデバイスやロボット、AIなど、社会のあり方に影響を及ぼす技術革新によるサービス・技術の進化により、日々急速に変化している。それらへの対応力の有無が企業経営の浮沈に大きく関係していくだろう。

### すべての分野、地域ではないが緩やかな回復基調

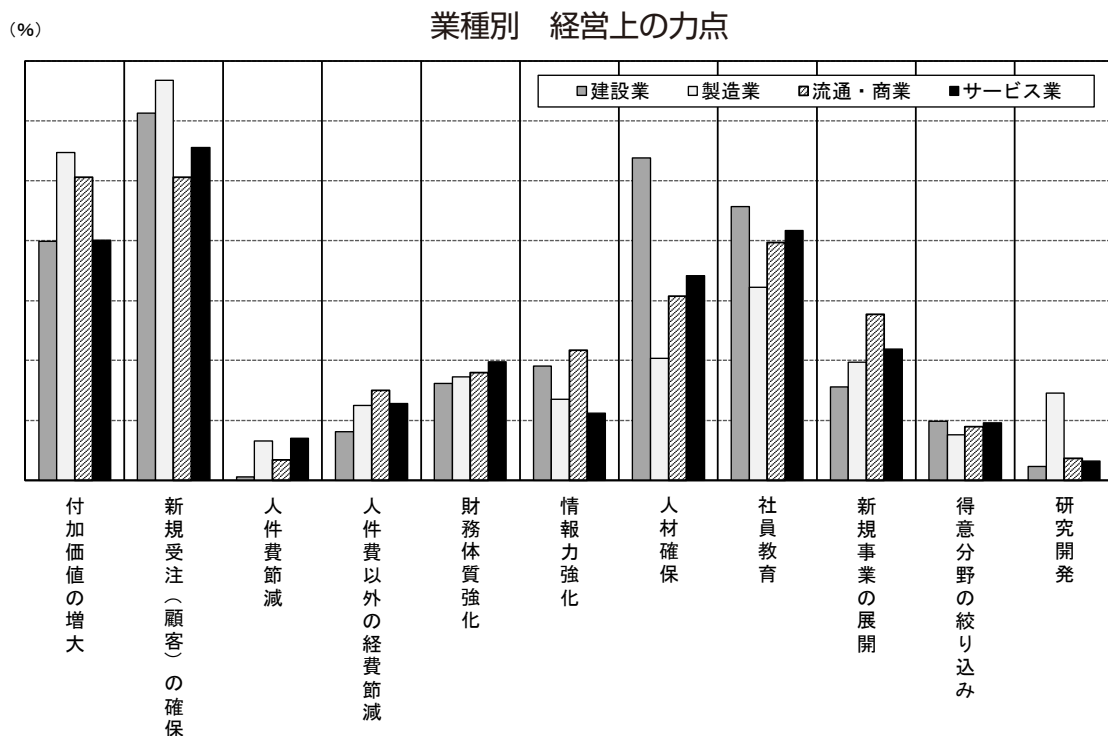
新型コロナウイルスの影響が消失したわけではないが、経済活動の活発化により緩やかに回復しつつある。一方、感染再拡大による業績悪化を受け、先行きの見通しはさらに下振れる可能性が示唆される。

経営上の力点における前期との比較において、重点指標となる「付加価値の増大」(47%→48%)、「新規受注(顧客)の確保」(59%→59%)に大きな変化はないが、感染対策へ強い注力の傾向が見られる。「DOR経営上の努力」にある主な企業の声として、「事業所在地でコロナ感染対策が拡大し、市中感染リスクが高まった場合、今回新規に賃貸した工場と現工場の2ヵ所に分散して、事業(生産)継続することができるよう準備している(岩手、配電・制御盤設計製作業)」、「社員にコロナ手当を実施(東京、ソフトウェア開発業)」などが見られる。

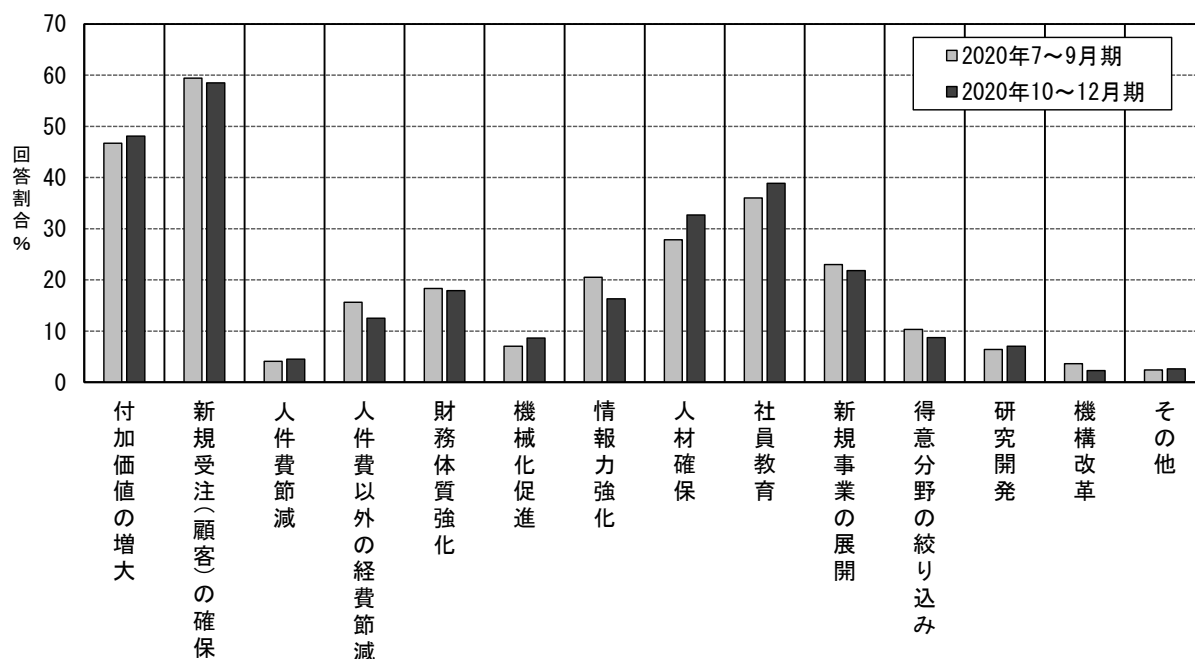
次に、大きく増加傾向を示したのは、「人材確保」(28%→33%)である。主な企業の声として「この時期だからこそ、即戦力の社員を確保すべく中途採用を強化し、また社員教育には特に力を入れてい

### 業種別ポイントの増減(2020年7～9月期との比較)

	増加		減少	
建設業	人材確保	10	情報力強化	△8
製造業	付加価値の増大	6	新規事業の展開	△5
流通・商業	社員教育	8	新規受注の確保	△9
サービス業	新規受注の確保	6	情報力強化	△10



## 2020年7～9月期、2020年10～12月期 経営上の力点の比較



る(愛知、造作材製造業)」などが見られる。

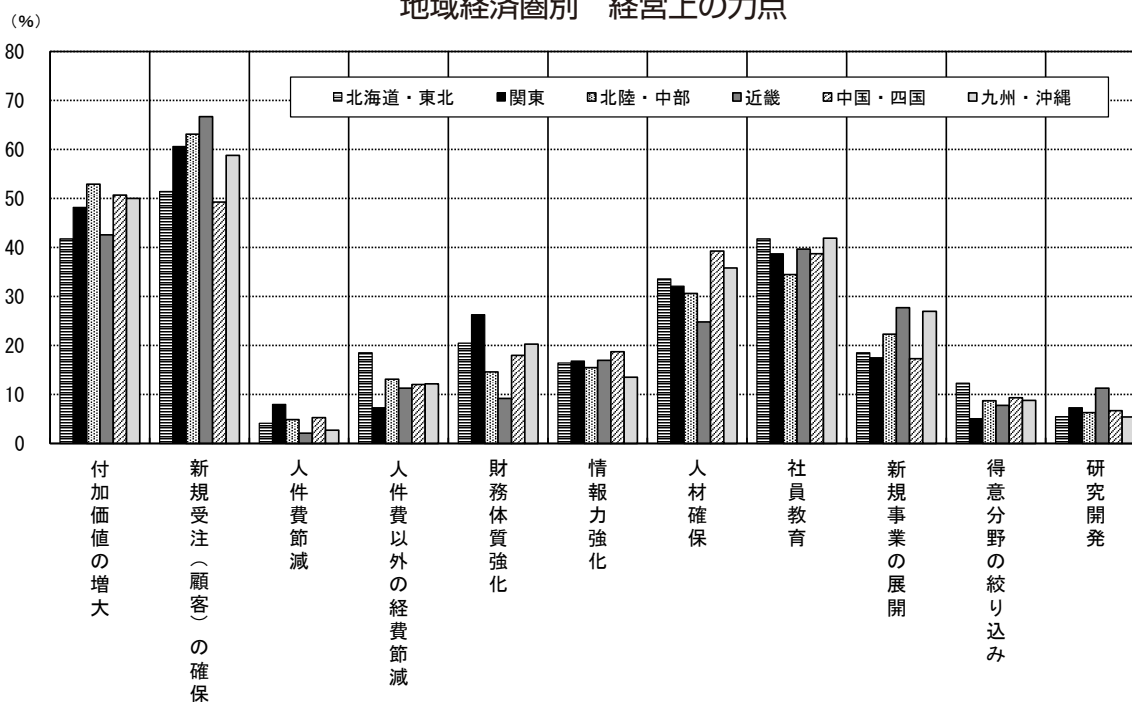
また、大きく減少傾向を示したのは、「情報力強化」(21%→16%)となっているが、既に一定の対策(社内外)が施され、次なるステップ進む企業が多いことではないかと考える。主な企業の声として、「オンライン活動を積極的に(大阪、プラスチック加工業)」、「テレワーク、オンライン化で経費削減(兵庫、化粧品販売業)」などが見られる。

業種別特徴として、建設業では、今後の受注単価の低下を予想する企業の声が散見される点が気になる。増加傾向は「人材確保」(44%→54%)、「社員教育」(41%→46%)であり、減少傾向は「情報力強化」(27%→19%)となっている。企業の声として、「従業員の不足が今年の課題。有資格者を育成するとともに今後中途採用を検討する(埼玉、建設業)」、「社員の能力向上が人材不足を少しでも埋めていける要素(東京、建設業)」などが見られる。

次に、製造業における増加傾向は「付加価値の増大」(49%→55%)、「研究開発」(11%→15%)であり、減少傾向は「新規事業の展開」(25%→20%)となっている。企業の声として、「1～2年後の社会を見越し新たな市場を作り出すことに挑戦し続けている。特に、新しい事業ドメインの開拓と新製品の研究を試みている(東京、製造業)」、「コロナの影響とは別に業界として新規受注、開発案件が激減している。自社の技術を活かせる他社、他業種への販路拡大が急務となっている(岐阜、自動車部品製造業)」などが見られる。

流通商業では、増加傾向として「社員教育」(32%→40%)であり、減少傾向は「新規受注(顧客)の確保」(60%→51%)となっている。企業の声として、「社内研修でチームビルディングを実施。社内コミュニケーション、情報の共有で社内の信頼関係の向上に努める(滋賀、包装材料製造卸)」、「時代の変化は業務改革のDX等に代表される大きな改革が求められている。ITシステムを構築し、テレワークを始めリモートワークの推進に取り組んでいる。これからは情報の処理能力や顧客のニーズを読み取る総合的な力を醸成することが大切であると考え、社員教育を行っている(大阪、流通・商業)」など人を軸とした積極策を講じる企業の姿が見てとれる。

## 地域経済圏別 経営上の力点



サービス業では、増加傾向として「新規受注（顧客）の確保」（50%→56%）であり、減少傾向は「情報力の強化」（21%→11%）、「人件費以外の経費節減」（18%→13%）、「研究開発」（7%→3%）となっている。企業の声として、「Go To 関連が始まり街に人は増えたが、これまでの売り上げには程遠い。忘年会の予約はほぼないが、個人客の客層は増えており、小分け、分散型の宴会などは増えそう（京都、飲食業）」、「新規販売ルートの販売、商品価格設定の見直し（広島、広告企画デザイン業）」などが見られる。

### さらに急落する景況感

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・東北をのぞき、回復基調が見られる結果となっている（なお、前年同期比では全地域約 30 ポイント減少）。北海道・東北△7、関東 14、北陸・中部 16、近畿 18、中国・四国 13、九州・沖縄 5 となっている。

現在の景況については、日銀短観（2020年12月1日）によれば、いずれも9月の前回調査から国内外で景況の回復基調が継続していることなどを受け、幅広い業種で事業環境が改善している。ただし DI の水準に注目すると、製造業、非製造業ともにコロナショック前（19年12月調査）を下回る結果であり、今後の景況感はいまだ高い不透明感に覆われている状態にある。政府の経済対策への強い批判が展開されているが、「新商品の投入を続けている。何もしないよりはやった方がよい（愛媛、菓子製造業）」といった声があるように、回復を願い企業を下支えする本来の基本的な中小企業政策の展開が強く求められているのではないだろうか。

## 1. 情勢変化、ニーズの変化に即した対応

- 事業所在地でコロナ感染対策が拡大し、市中感染リスクが高まった場合、今回新規に賃貸した工場と現工場の2ヶ所に分散して、事業（生産）継続することができるよう準備している（岩手、配電・制御盤設計製作業）
- 土産市場から量販市場へのシフトチェンジ（愛知、菓子製造販売）
- コロナの影響とは別に業界として新規受注、開発案件が激減している。自社の技術を活かせる他社、他業種への販路拡大が急務となっている（岐阜、自動車部品製造業）
- GO TO 関連が始まり街には人は増えたが、これまでの売り上げには程遠い。忘年会の予約はほぼないが、個人客の客層は増えており、小分け、分散型の宴会などは増えそう（京都、飲食業）
- 新規販売ルートの販売、商品価格設定の見直し（広島、広告企画デザイン業）
- 地元産の食材を使用した商品開発（三重、飲食店経営）
- このような時でもお客様に楽しんでもらえて元気になってもらう取り組み。くじ引き、期限なしの優待券プレゼント（京都、美容業）

## 2. DX を視野に入れた対応

- 時代の変化は業務改革のDX等に代表される大きな改革が求められている。ITシステムを構築し、テレワークを始めリモートワークの推進に取り組んでいる。これからは情報の処理能力や顧客のニーズを読み取る総合的な力を醸成することが大切であると考え、社員教育を行っている（大阪、流通・商業）
- 1～2年後の社会を見越し新たな市場を作り出すことに挑戦し続けている。特に、新しい事業ドメインの開拓と新製品の研究を試みている（東京、製造業）
- ハイブリッド（リアル＋リモート）での営業活動（大阪、テスト・計測・制御システム）、「オンライン展示会への参加（大阪、コンピュータ計測制御装置）
- オンライン活動を積極的に（大阪、プラスチック加工業）
- テレワーク、オンライン化で経費削減（兵庫、化粧品販売業）

## 3. 人材確保、社員教育

- 従業員の不足が今年の課題。有資格者を育成するとともに今後中途採用を検討する（埼玉、建設業）
- 社員の能力向上が人材不足を少しでも埋めていける要素（東京、建設業）」
- 社員にコロナ手当を実施（東京、ソフトウェア開発業）
- 仕事の暇なときに社内勉強会・研修等に社員を参加させる（東京、空調設備）
- 社内組織の再編とデジタルシフトに応じた社員研修・教育訓練の実施（長野、Web、動画の提案と製作、印刷広告）
- この時期だからこそ、即戦力の社員を確保すべく中途採用を強化し、また社員教育には特に力を入れている（愛知、造作材製造業）
- 社内研修でチームビルディングを実施。社内コミュニケーション、情報の共有で社内の信頼関係の向上に努める（滋賀、包装材料製造卸）

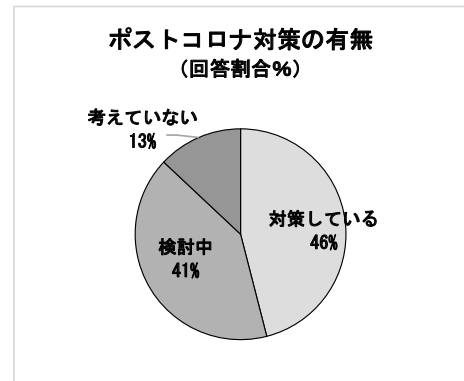
## 2020年10～12月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「ポストコロナ対策」について

2020年は新型コロナウイルスの世界的感染によって、中小企業の経営環境においても大きな変化があった年でしたが、未だ収束が見えない状態が続いています。一方で新型コロナ後の経済・社会（ポストコロナ）に向けた対応も同時に求められています。そこで、DOR回答企業がどのような対策を講じているのか、オプション項目として回答いただきました。主な結果について報告します（有効回答数944件）。

### ポストコロナ対策している企業 46%、検討中は 41%

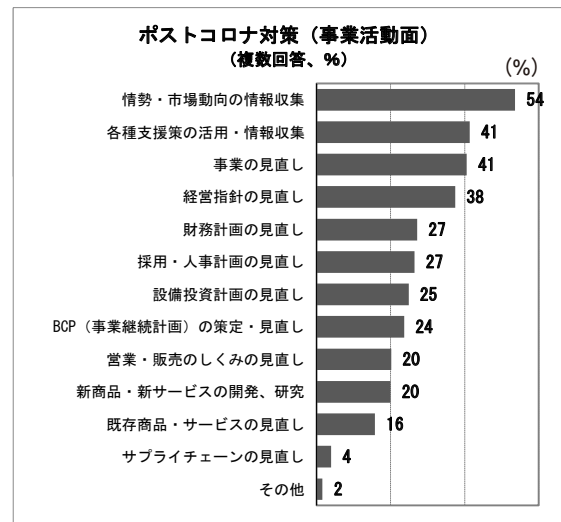
ポストコロナに向けて対策をしていますか、という問いに対して「対策している」と回答した企業は46%、「検討中」は41%、「考えていない」が13%でした。

「考えていない」と回答した企業の理由は「どのように検討したらよいか分からない」が48%、続いて「検討する必要性を感じない」（24%）、「まだ検討する時期ではない」（22%）という結果になりました。DORの調査結果でも業種により大きな差が出ていることから、それぞれ置かれている状況も全く異なっていることも考えられ、引き続き注視していく必要があります。

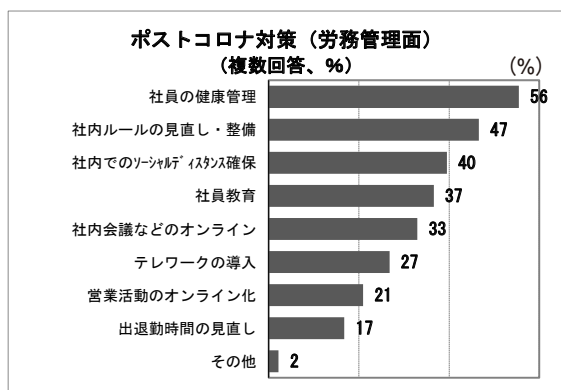


### ポストコロナ対策、事業活動面では「情勢・市場動向の情報収集」が過半数

ポストコロナに対して「対策している」、「検討中」と回答した企業に事業活動面における具体的な内容についてたずねたところ、「情勢・市場動向の情報収集」が54%と過半数を超え、「各種支援策の活用・情報収集」、「事業の見直し」と続きました。また、「経営指針の見直し」を中心に、財務計画、採用・人事計画、設備投資計画の見直しも同時に行っていることが分かりました。BCP（事業継続計画）の策定・見直しや営業・販売の見直し、新商品・新サービスの開発、研究なども2割以上あり、まずは自社を取りまく情報を収集し、自社の現状把握をして計画の見直しを図り、変化への対応策を模索し、挑戦するという動きが回答結果から見えてきました。



労働管理面においては、「社員の健康管理」が56%、「社内でのソーシャルディスタンス確保」40%と感染症対策をはじめとした環境変化に対する健康面全般に気を配りつつ、社内会議や営業活動のオンライン対応、テレワーク導入など、営業スタイルや社員の働き方や取引先との関わり方などの仕組みや社内ルールの見直し・整備なども実施されたようです。それに伴った「社員教育」も多くの企業で行われていることは「人」の力に注目している同友会企業ならではの傾向です。



## 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

（2021年1月現在）

### 同友会景況調査報告（DOR）No.135

2021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、FAX 03(5215)0878

URL <https://www.doyu.jp>

E-mail [center@doyu.jp](mailto:center@doyu.jp)

※ DOR（ドール）とは DOyukai Research の頭文字をとったものです。