

同友会景況調査報告(DOR)

(2021年4～6月期)

景気改善続くも まだら模様 来期の見通しには慎重

【概要】

業況判断 DI (「好転」－「悪化」割合) は $\Delta 23 \rightarrow 11$ 、足元の景況を示す業況水準 DI (「良い」－「悪い」割合) は $\Delta 19 \rightarrow \Delta 5$ 、売上高 DI (「増加」－「減少」割合) は $\Delta 27 \rightarrow 12$ 、経常利益 DI (「増加」－「減少」割合) は $\Delta 22 \rightarrow 11$ と、業況水準 DI 以外は 11～12 に水準を合わせ、改善した。4～6 月期の緊急事態宣言下でも中小企業は回復傾向を見せており、コロナ禍での中小企業の対応力は発揮されつつある。ただし、回復局面での企業規模別の格差拡大や業種の差など、回復はまだら模様であり、原材料価格高騰などから来期の見通しは慎重である。

次期 (2021 年 7～9 月期) 以降は、業況判断 DI が $11 \rightarrow 5$ 、業況水準 DI が $\Delta 5 \rightarrow \Delta 9$ 、売上高 DI が $12 \rightarrow 7$ 、経常利益 DI が $11 \rightarrow 5$ 、と予測。改善の勢いは一旦停止と予測したが、東京都の 4 度目の緊急事態宣言発令でより厳しい事態も予想される。次期の業種別の業況判断 DI では、建設業が $\Delta 7 \rightarrow \Delta 11$ 、製造業が $21 \rightarrow 17$ 、流通・商業が $7 \rightarrow 0$ 、サービス業が $18 \rightarrow 7$ と、全業種で悪化すると予測している。

会員からは、「借入金返済の正常化を狙いとした借換えをメインバンクの信金と政府系金融機関で進めていただいています。ようやく経営体質の健全化が見えてきました (神奈川、半導体製造装置に付帯する精密部品の設計・製作)」などコロナ融資返済もそろそろ期限が近づき、資金ショートに気をつかうことが多いが、経営体質の健全化への道がしっかり見えていることが大切である。

新型コロナウイルスの変異株や東京五輪へ世界中から集客する影響など、さらなる感染拡大の可能性が高まっている。海外ではワクチン接種が進んでいる国の経済が回復しており、日本経済もそのスピードにかかっている。中小企業は、どんな経営環境にも対応できるよう努力しよう。

【調査要領】

- (1) 調査時 2021 年 6 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 2,261 社より 967 社の回答をえた (回答率 42.8%)
(建設 177 社、製造業 285 社、流通・商業 281 社、サービス業 215 社)
- (5) 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員 38.3 人
②臨時・パート・アルバイトの数 27.9 人

【DOR の眼】

中小企業と DX (デジタルトランスフォーメーション)

駒澤大学 長山宗広

筆者は 2020 年第 I 期 (1 月～3 月) から DOR の設備投資を担当しています。ちょうどコロナ不況の影響が出てきたタイミングでした。リーマンショック並みの大不況に急スピードで突入し、それが 1 年以上経っても完全な出口が見えない状況が続いています。設備投資実施割合は、2019 年第 IV 期 (10 月～12 月) の 41.3% から 2020 年第 II 期 (4 月～6 月) の 31.6% まで急下降しました。今期 (2021 年第 II 期：4 月～6 月) は 34.8% ですが、実施目的を見ますと、「新製品・製品高度化」の割合が増加しています。また、「経営上の努力」の記述では、ウィズコロナ／ポストコロナ時代への対応が数多く見受けられ、そのなかで「DX」というキーワードも散見されるようになりました。

DX (Digital Transformation：デジタルトランスフォーメーション) という用語は、2018 年 9 月に経済産業省が「DX レポート」を発表してから産業界で浸透してきました。DX とは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されます (経済産業省「DX 推進指標とそのガイダンス」2019 年 7 月)。単なるデジタル化や IT 化というのではなく、「X」に当たる Transformation が「完全な変化」を意味するところにポイントがあります。「部分的な変更」や「改良・改善」を意味する Alter や Modify 等の類義語とは区別して使われています。DX とは、環境の変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、業務やビジネスモデルを変革することです。それにより、既存ビジネスの生産性向上のみならずと新規ビジネスの創出を実現します。IT のような単なる手段や道具ではなく、DX にはイノベーションと同様の意味合いがあり、経営上の戦略や課題として捉えるべきでしょう。

コロナ禍で政府 (骨太方針 2020、2020 年 7 月閣議決定) は「新たな日常」を実現するための原動力として DX を位置付けました。テレワークという新しい働き方が進み、押印・客先常駐・対面販売など従来の企業文化の変革もはじまりました。DX への取り組みには、「DX 銘柄」「DX 認定制度」「DX 推進指標 (自己診断)」といった段階的な支援制度がありますが、まずは上場企業・大企業から先行的に実施しています。独立行政法人情報処理推進機構 (IP) や中小企業庁などの各種調査では、大企業に比べて中小企業の DX 取り組み状況が遅れている点が指摘されています。

ただ、筆者は、こうした大企業と中小企業との DX 格差問題には疑問を持ちます。そもそも DX は、大企業や政府といった官僚制組織において生じやすい問題 (組織が大きくて急激な環境変化に対応できない問題) を解決する上での経営戦略として有効といえます。また、「DX レポート」で指摘された「2025 年の壁」は大企業の既存システムが対象でした。そこでは、既存システムが事業部門ごとに構築されて全社横断的なデータ活用ができない点が問題視されていました。ですから、DX 認定の基準では、全社的・部門横断的な推進体制の構築が求められるのです。「中小企業の DX」とは形容矛盾な表現かもしれません。コロナ禍での中小企業 (特に同友会会員企業) における変化への即応力 (レジリエンス) を見れば、DX という流行語を無理して使うこともないかと思います。

景気改善続くも まだら模様 来期の見通しには慎重

2021年4～6月期

[I] 業況	4
〔国内外情勢〕	4
GDP・3.9%減、2020年度の成長率はマイナス4.6%で、2年連続のマイナス成長	
製造業も先行きには慎重な見方	
レポート「ウィズコロナ以降の今後の経済産業政策の在り方について」の新たな方向性	
〔概況〕	6
多くの主要指標が大きく改善しているが、前年同期は緊急事態宣言下であったことに注意	
次期見通しは、業況判断、業況水準ともに下落	
〔売上高〕	8
大きく上昇も、前年同期が緊急事態宣言下であったことに注意	
次期見通しは、建設業以外で下落	
〔経常利益〕	8
経常利益、採算水準ともに上昇も、前年同期が緊急事態宣言下であったことに注意	
経常利益も次期見通しは下落	
[II] 金融・物価	10
〔金融動向〕	10
資金繰りの余裕感わずかに増す ～対個人サービスの余裕感はかなり小さい	
水面下ながら短期資金の借入金利上昇	
〔物価動向〕	11
仕入単価が急上昇	
売上・客単価上昇も仕入単価の上昇スピードより鈍く、単価の格差は拡大	
[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、一気に水面上に浮上	
〔雇用〕	13
正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DI、ともに「増加」側に転じる	
人手の過不足感DIは不足超過で推移	
[IV] 設備投資	15
設備投資の実施割合はやや上昇、次期計画ではポジティブな予測に	
設備投資の実施目的では「新製品・製品高度化」が増加	
計画なし理由は「自業界の先行き不透明」の順位が「その他」を下回る	
地域経済圏別、企業規模別の動向	
設備の不足感は4期連続で強まる	
[V] 業種別動向	18
(a) 建設業	18
他業種に比べて回復ペースが鈍い建設業	
先行きが見通せない官公需	
(b) 製造業	19
主要指標は回復、4業種で最も高水準に	
製造業8業種すべてが回復	
経営上の力点：アフターコロナ、DX（デジタルトランスフォーメーション）	
(c) 流通・商業	21
主要指標、4期連続で好転	
今期は5業種すべてで好転したが	
(d) サービス業	23
前年同期との比較では回復基調に弾み、次期は慎重な見通し	
専門サービス業は堅調、対事業所サービス業も復調、対個人サービス業はまだらな回復	
新型コロナウイルス対策の設備投資に落ち着きがみられる	
[VI] 経営上の問題点	25
民間需要の停滞感は緩和傾向にあるが、仕入単価が急上昇	
建設業や製造業では仕入先からの値上げの要請も強まる	
仕入単価の上昇はすべての企業規模層に広がる	
関東、北陸・中部、近畿で3割以上の企業が「仕入単価の上昇」を指摘	
[VII] 経営上の力点	27
コロナショック後、力点の動きはずっと鈍い	
地域経済の回復力はまだ弱い	
回答企業の「経営上の努力（記述回答）」で紹介されたポストコロナ対策	30
2021年4～6月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「新型コロナによる物流の影響」	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。

〔国内外情勢〕

2021年1～3月期のGDP(国内総生産)は、3.9%減だったが、2020年度の成長率はマイナス4.6%で速報段階から変わらず、2年連続のマイナス成長となった。米国や中国は景気回復が加速する一方、日本や欧州の遅れが鮮明になった。

GDP・3.9%減、2020年度の成長率はマイナス4.6%で、2年連続のマイナス成長

2021年5月18日、内閣府が発表した2021年1～3月期の国内総生産(GDP)速報値は、年率換算で5.1%減を記録した。2020年度の成長率はマイナス4.6%で、2年連続のマイナス成長となった。4～6月期も新型コロナウイルスワクチン接種の遅れが響き、力強さに欠く展開となるとの見方がある。ワクチン接種が進んでいる国ほど景況感の改善が目立つ。

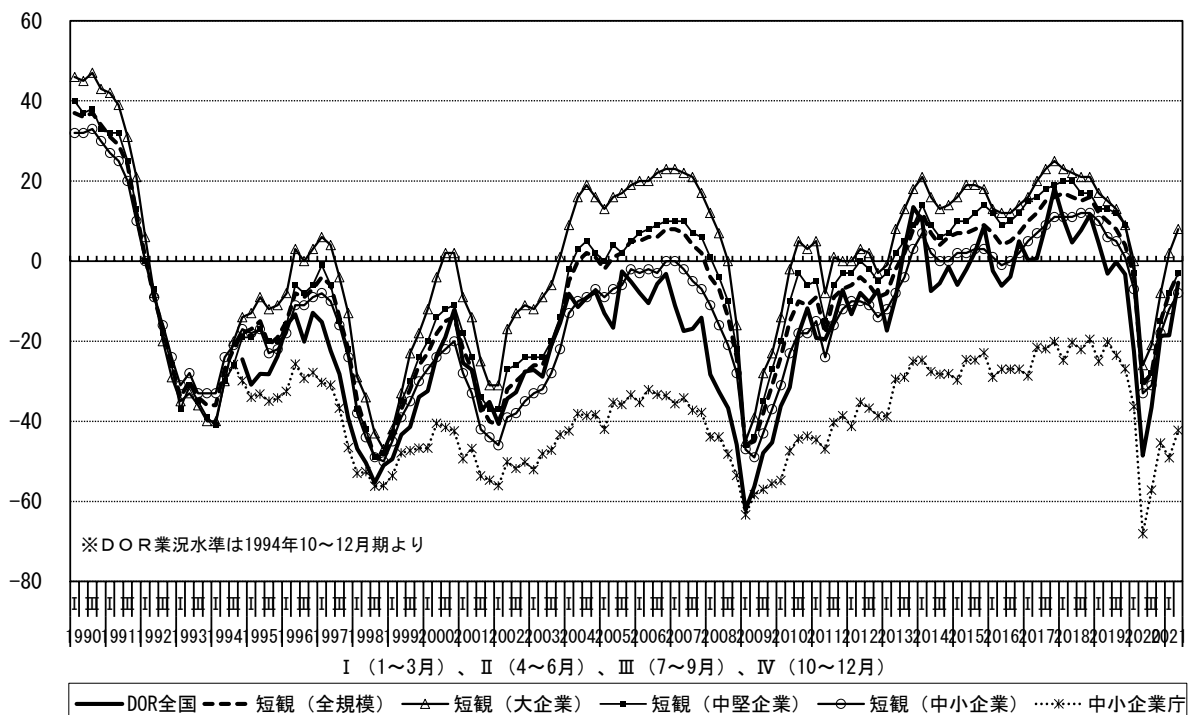
6月8日、内閣府は2021年1～3月期の国内総生産(GDP)を3.9%増に上方修正した。政府消費や企業の在庫の変動が上向きに見直されたのが要因。2020年度の成長率はマイナス4.6%で速報段階から変わらず、リーマン・ショックの影響で3.6%減った2008年度以来のマイナスとなった。

中国や米国の景気回復が加速した一方、日本や欧州の遅れが鮮明になった。新型コロナウイルス対策の巧拙を映しており、4～6月期には中国に加えて米国のGDPもコロナ禍前の水準を上回る見通し。春以降にワクチン接種が進んだ欧州も4～6月期以降の回復期待が強まっており、日本が取り残されるリスクがある。

製造業も先行きには慎重な見方

日銀が7月1日に発表した6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

DOR、日銀短観(全規模、大企業、中堅企業、中小企業)、中小企業庁



い」—「悪い」割合)が、大企業・製造業はプラス14となり、3月の前回調査から9ポイント上がった。非製造業はプラス1となり、2ポイント改善した。中小企業は製造業が6ポイント改善の△7、非製造業が2ポイント改善の△9と、依然としてマイナス圏にある。中小企業は資源高によるコスト増の影響を受けやすく、大企業に比べ回復が遅れている。

上野剛志氏(ニッセイ基礎研究所上席エコノミスト)によれば、「外需の増加の恩恵を受ける製造業と、受けられない非製造業の景況感の格差が拡大した。非製造業も改善したが、製造業からの波及によるところが大きい。製造業も先行きには慎重な見方で、新型コロナウイルスインド型(デルタ株)の拡大への警戒が表れている」(日本経済新聞、2021年7月1日付)。

レポート「ウィズコロナ以降の今後の経済産業政策の在り方について」の新たな方向性

本論文はこの6月、経済産業省が産業政策の新たな方向性を打ち出したもの。コロナ・パンデミックの余波がこれからも続くという見通しの下、経済政策を転換する必要性が強調されている。例えば、世界中で「政府の役割」が拡大し、歴代最大規模の財政支出を実行していること。重要なのはアメリカの動向であり、4月に発表された「アメリカ雇用計画」では、先端技術分野への投資や老朽化したインフラの更新に、巨額の財政支出を行うとされている。これらの計画が予定通りに実行されるかは未知数だが、国際世論の潮流変化は今や明らか。将来の経済発展に政府が積極的に関与する。社会的課題の解決に政府の財政支出を有効に活用するという姿勢が明確にされている。

また、従来型の産業政策が、成長や雇用創出に重点を置いたものだったとすれば、今回のレポートでは、「健康」や「人権」、「安全保障」や「レジリエンス」、「温暖化対策」といった新たな政策課題への対応が強調されている点に特徴がある。すなわち、「経済的豊かさの確保だけでない、多様な『価値』の実現に焦点を当てたものになっている。これは、「ミッション志向」の産業政策と言える。次世代の産業政策は広範な公共目的を達成するものでなければならない。

しかし、どの分野への政府支援を強化することが望ましいのかといった具体論になると、議論の方向性はたちまち分かれることになる。「ウィズコロナ」レポートでは、「豊かな生活、環境の保全、安全の確保、雇用の安定、格差の改善、公平な教育、持続可能な地域、健康な生活(Well-being)」などの複数のミッションが候補に挙げられており、なかでも「環境」、「安全保障」、「分配の改善(格差是正)」の3つが主たる目標として設定されている。

これからは「ゲームのルール」が変わる。国際的な政治経済秩序の脆弱化や、財政均衡主義の後退という国際世論の変化によって、各国が独自の政策方針を打ち出す余地が増えているからだ。どのような政策も、国民的な合意に裏打ちされたものでなければ、力強いものにならない。新時代の産業政策について議論を深めていくべきである。(柴山桂太・京都大学大学院人間・環境学研究科准教授「経産省が『産業政策の再評価』に舵を切った理由」東洋経済オンライン、2021年6月30日)

【概況】

今期は主要指標の多くが大きく改善しているが、前年同期（2020年4～6月期）は、緊急事態宣言が発令されていたことに注意が必要である。業況判断DIは△23→11、売上高DIは△27→12、経常利益DIは△22→11と、前期より大きく上昇している。しかし、業況水準DIは△19→△5と、大きく上昇したものの依然水面下にある。

次期見通しは、業況判断DIは11→5、業況水準DIは△5→△9と、いずれも今期より下落の見通しである。売上高DIは12→7、経常利益DIは11→5と、いずれも今期より下落の見通しである。

多くの主要指標が大きく改善しているが、前年同期は緊急事態宣言下であったことに注意

今期（2021年4～6月期）のDORの調査結果は、全体としては主要指標の多くが前期（2021年1～3月期）より大きく改善傾向を示している。しかし、前年同期（2020年4～6月期）は、第1回目の緊急事態宣言が47都道府県すべてに発令されていた時期であることに注意が必要である。

業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は△23→11、売上高DI（「増加」－「減少」割合）は△27→12、経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は△22→11と、いずれも前期より大きく上昇し、水面上へ浮上した。また、採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合）も、13→26と大きく上昇している。しかし、足元の景況を示す業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）は、△19→△5と、大きく上昇したものの、依然水面下にある。

業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は、△23→11と、34ポイントもの大きな上昇となっている。その指摘内訳は、「好転」は21%→36%へ大きく上昇、「悪化」は44%→25%へ大きく下落、「横ばい」は35%→39%と上昇した。

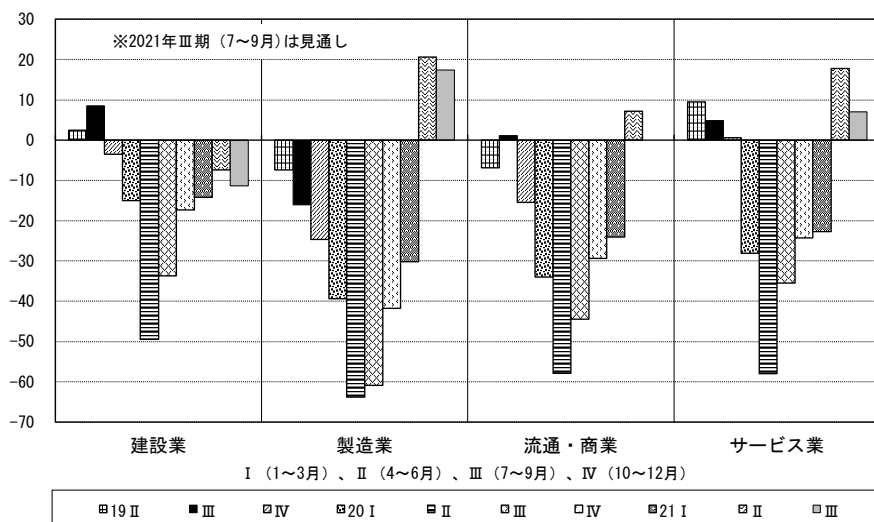
業種別では、業況判断DIは、建設業では△14→△7へ上昇。製造業では△30→21へ上昇。流通・商業では△24→7へ上昇。サービス業では△23→18へ上昇している。このように今期の業況判断DIは、4業種すべてで上昇している。特に、製造業、流通・商業、サービス業では、大きく上昇し水面上へ浮上した。

他方、業況水準DI（「良い」－「悪い」割合）は、業況水準DIは△19→△5と、大きく上昇したものの依然水面下にある。前年同期（2020年4～6月期）が、第1回目の緊急事態宣言下にあった時期であることを考えると、今期については業況判断DI（前年同期比）よりも、この業況水準DIのほうが実

体を正しく捉えていると考えるべきだろう。

業種別では、建設業では△1→△1と横ばい。製造業では△26→△6へ上昇。流通・商業では△20→△9へ上昇。サービス業では△20→△4へ上昇している。このように業況水準DIは、製造業、流通・商業、サービス業では上昇し、建設業では前期と同水準となっている。また、4業種すべてが依然

業種別 業況判断DIの推移



として水面下にある。

地域経済圏別では、業況判断DIは、大都市圏では、関東が△26→18へ上昇。北陸・中部が△26→24へ上昇。近畿が△25→11へ上昇。地方圏では、北海道・東北が△20→3へ上昇。中国・四国が、△19→8へ上昇。九州・沖縄が△24→△2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大きく上昇している。また、九州・沖縄以外の5地域は水面上へ浮上している。

地域経済圏別の業況水準DIは、大都市圏では、関東が△10→△1へ上昇。北陸・中部が△14→△2へ上昇。近畿が△23→△2へ上昇。地方圏では、北海道・東北が△27→△3へ上昇。中国・四国が△24→△13へ上昇。九州・沖縄が△16→△12へ上昇している。このように業況水準は、6地域経済圏のすべてで上昇している。しかし、依然として6地域経済圏のすべてが水面下にある。

企業規模別では、業況判断DIは、20人未満が△24→7へ上昇。20人以上50人未満が△22→7へ上昇。50人以上100人未満が△29→22へ上昇。100人以上が△20→30へ上昇している。

企業規模別の業況水準DIは、20人未満が△21→△12へ上昇。20人以上50人未満が△12→△4へ上昇。50人以上100人未満が△27→10へ上昇。100人以上が△10→5へ上昇している。

次期見通しは、業況判断、業況水準ともに下落

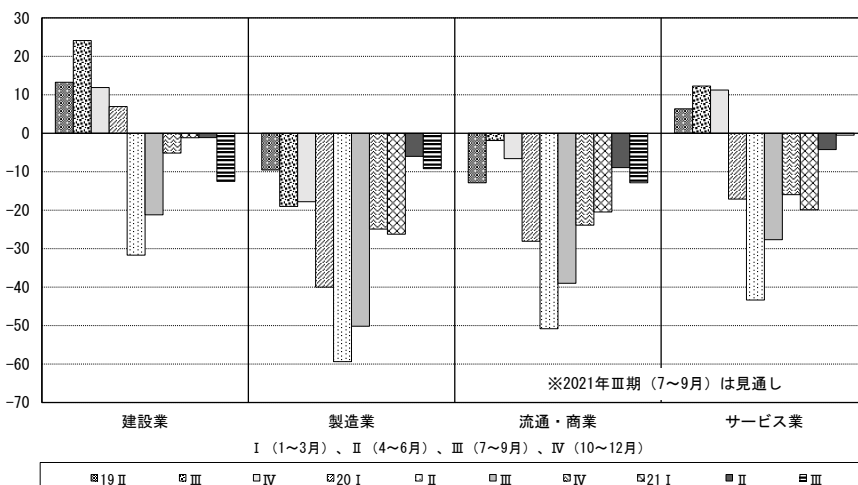
DORの次期2021年7～9月期の見通しはどうか。業況判断DIは11→5と今期より下落の見通しである。業況水準DIも△5→△9と今期より下落の見通しである。

業種別の次期見通しはどうか。業況判断DIは、建設業が△7→△11、製造業が21→17、流通・商業が7→0、サービス業が18→7となっている。

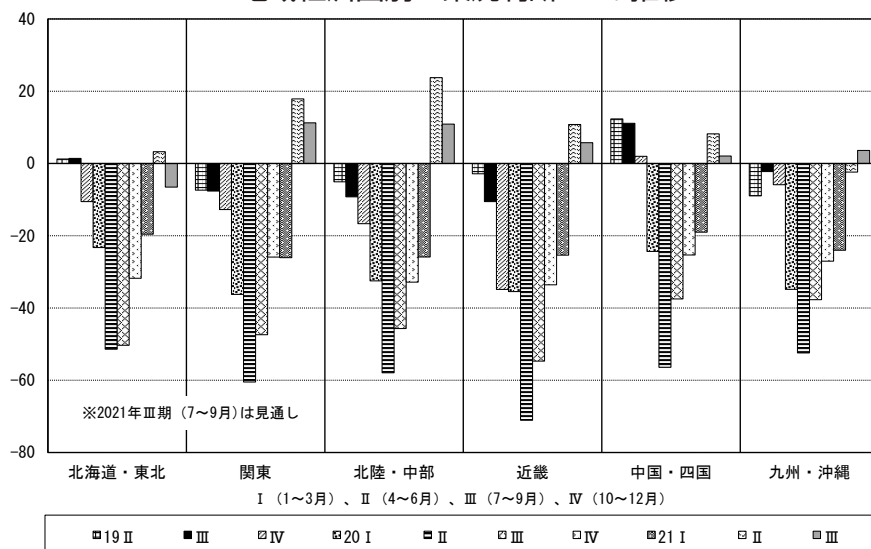
業況水準DIの業種別の次期見通しは、建設業が△1→△13、製造業が△6→△9、流通・商業が△9→△13、サービス業が△4→0となっている。

上記のように、次期の見通しは、業況判断DI、業況水準DIともに今期より下落の見通しとなっている。

業種別 業況水準DIの推移



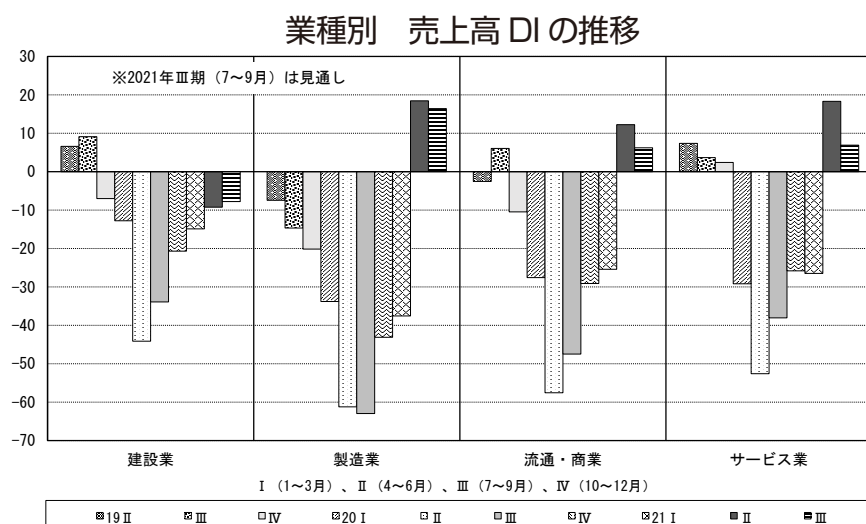
地域経済圏別 業況判断DIの推移



このうち、業況判断 DI では、4 業種すべてで今期より下落の見通しとなっている。また、業況水準 DI では、建設業、製造業、流通・商業で、今期より下落の見通しとなっている。

【売上高】

大きく上昇も、前年同期が緊急事態宣言下であったことに注意



2021年4～6月期の売上高DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では△27→12と39ポイントの大きな上昇となっている。しかし、前年同期（2020年4～6月期）が、緊急事態宣言が発令されていた時期であることに注意しなければならない。

4業種別では、建設業が△15→△9へ上昇。製造業が△38→18へ上昇。流通・商業が△25→12へ上昇。

サービス業が△26→18へ上昇となっている。このように今期の売上高DIは、4業種すべてで上昇している。特に、製造業、流通・商業、サービス業では、いずれも大きく上昇し、水面上へ浮上している。

地域経済圏別では、大都市圏では、関東が△29→21へ上昇。北陸・中部が△26→22へ上昇。近畿が△26→14へ上昇。地方圏では北海道・東北が△32→8へ上昇。中国・四国が△30→1へ上昇。九州・沖縄が△23→1へ上昇している。このように今期の売上高DIは、6地域経済圏のすべてで大きく上昇し、6地域経済圏のすべてが水面上へ浮上した。

企業規模別では、20人未満が△25→6へ上昇。20人以上50人未満が△28→9へ上昇。50人以上100人未満が△31→18へ上昇。100人以上が△30→43へ上昇している。

次期見通しは、建設業以外で下落

2021年7～9月期の売上高DIの見通しはどうか。全業種では、12→7と、今期より下落の見通しである。

4業種別の売上高DIの見通しは、建設業が△9→△8、製造業が18→16、流通・商業が12→6、サービス業が18→7となっている。このように売上高DIの次期の見通しは、わずかな下落幅の業種もあるが、建設業をのぞく3業種で今期より下落の見通しとなっている。

【経常利益】

経常利益、採算水準ともに上昇も、前年同期が緊急事態宣言下であったことに注意

2021年4～6月期の経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は、全業種では△22→11と33ポイントの大きな上昇となっている。しかし、前年同期（2020年4～6月期）が、緊急事態宣言が発令されていた時期であることに注意しなければならない。

採算水準DI（「黒字」－「赤字」割合）も上昇している。採算水準DIは、13→26と13ポイントの

上昇となっている。

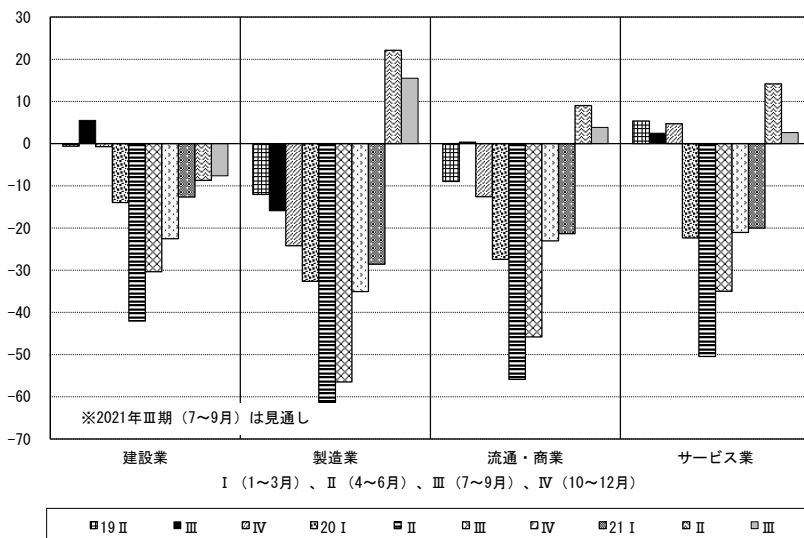
4業種別の経常利益DIでは、建設業が△13→△9へ上昇。製造業が△29→22へ上昇。流通・商業が△21→9へ上昇。サービス業が△20→14へ上昇している。このように今期の経常利益DIは、4業種すべてで上昇している。

地域経済圏別の経常利益DIでは、大都市圏では、関東が△23→18へ上昇。北陸・中部が△17→21へ上昇。

近畿が△21→11へ上昇。地方圏では、北海道・東北が△25→△1へ上昇。中国・四国が△18→10へ上昇。九州・沖縄が△27→3へ上昇している。このように今期の経常利益DIは、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△22→6へ上昇。20人以上50人未満が△19→10へ上昇。50人以上100人未満が△28→17へ上昇。100人以上が△20→34へ上昇している。

業種別 経常利益DIの推移



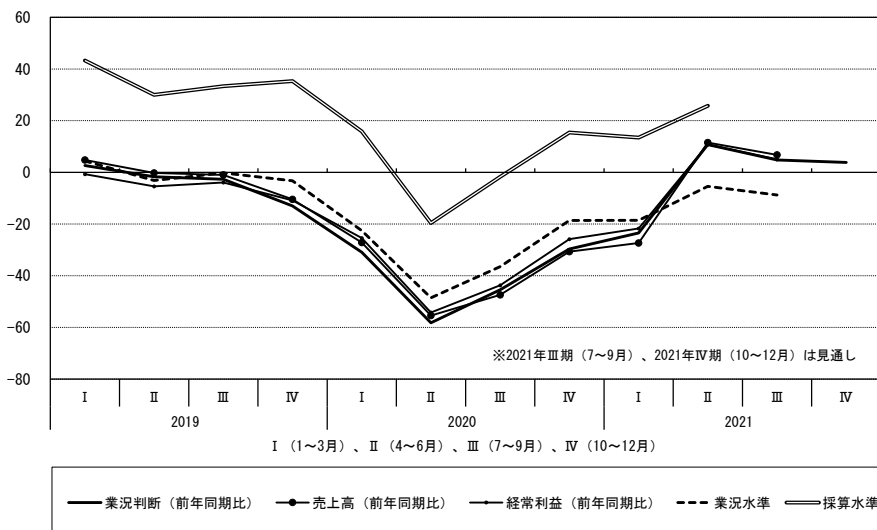
経常利益も次期見通しは下落

2021年7～9月期の経常利益DIの見通しはどうか。全業種では、11→5と、今期より下落の見通しである。

4業種別の経常利益DIの見通しは、建設業が△9→△8と今期とほぼ同水準。製造業が22→16へ下落。流通・商業が9→4へ下落。サービス業が14→3へ下落の見通しである。

このように経常利益DIの次期の見通しは、製造業、流通・商業、サービス業が下落、建設業が水面下でほぼ横ばいという、明るいとはいえない見通しとなっている。

業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、業況水準DI、採算水準DIの推移



〔Ⅱ〕金融・物価

〔金融動向〕

資金繰りは、前期よりもわずかに余裕感が増した。資金借入が依然として「容易」超過で維持されていることがその理由のひとつである。とはいえ、今期では水面下ながら短期資金の借入金利の上昇圧力の強さが明らかになっており、とくに100人以上の企業では、長短金利の上昇、借入難度の高まりがみられる。

資金繰りの余裕感わずかに増す ～対個人サービスの余裕感はかなり小さい

2021年4～6月期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は24→28となり、前期よりもわずかに余裕感が増す結果となった。

業種別にみると、製造業（19→24）と流通・商業（22→29）で大幅に、サービス業（23→25）でもわずかに余裕感が増した。20業種分類でも、すべての業種で余裕超過となったが、対個人サービスの資金繰りは他の業種分類よりも桁違いで余裕感が小さく、コロナ禍の影響を受けたものと考えられる。なお、建設業（38→38）は前期同様の水準が続いた。

地域経済圏別では、中国・四国（22→36）でかなり大幅に、また関東（25→29）と九州・沖縄（25→32）では大きく余裕感が増した。残る北海道・東北（16→17）と北陸・中部（25→27）、近畿（29→30）は前期並みの水準で推移した。

企業規模別では、20人未満（19→22）、20人以上50人未満（30→34）、50人以上100人未満（26→33）および100人以上（29→35）ともわずかに余裕感が強まる結果となった。

水面下ながら短期資金の借入金利上昇

水面下ながら上昇が続く短期資金の借入金利DI（「上昇」－「低下」割合、前期比）は、今期でもその傾向が継続し、△12→△6と6ポイント上昇した。業種別では、製造業（△10→△3）やサービス業（△18→△10）でこうした傾向が強くみられる。長期資金の借入金利DI（△11→△9）も水面下ながらわずかに上昇圧力が高まっており、サービス業（△15→△9）で上昇圧力がもっとも高かった。地域経済圏別では、短期資金の借入金利の上昇圧力が九州・沖縄（△14→△5）で、長期資金の借入金利の上昇圧力は近畿（△18→△9）でもっとも強かった。また、企業規模別にみると、長短資金とも100人以上の企業で借入金利がかなり上昇している点が特筆される。

借入難度DI（「困難」－「容易」割合、前年同期比）は短期資金（△39→△36）、長期資金（△40→△37）ともわずかに容易さが失われた。昨年4～6月期が緊急事態宣言下であって借入が容易であったことを考えれば、今期の調査において短期資金・長期資金とも建設業とサービス業で借入難度が増したことは、これら業種が金融機関側から見て厳しい状況にあることを示しているよう。企業規模別では、長短資金とも金利の急上昇がみられた100人以上で借入難度が下がっている点が注目される。

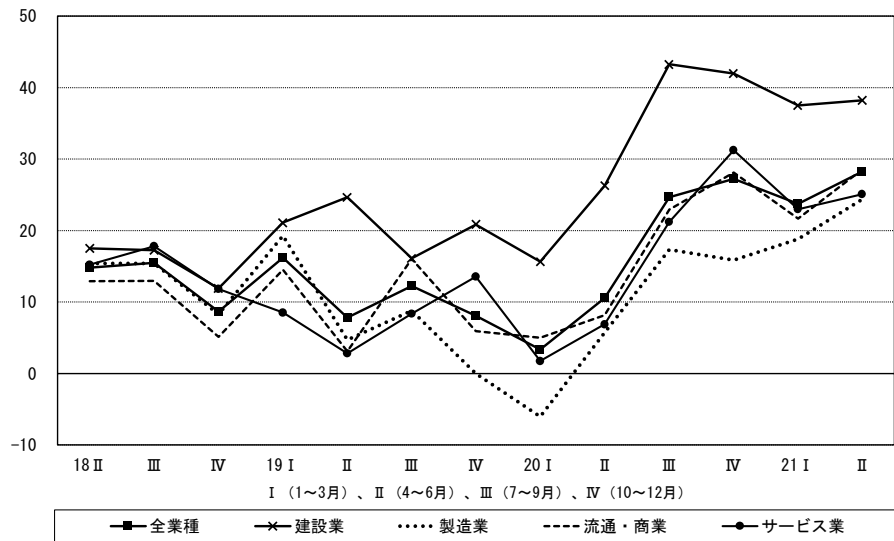
借入金の有無（「有り」の割合）は前期から0.8ポイント増えて80.7%となった。借入金の増減DI（「増加」－「減少」割合、前年同期比）をみると、短期借入金（11→△3）が5期ぶりの減少超過に転じた点、また、長期借入金（30→10）もかなり大きく減った点が特筆される。比較の対象である昨年4～6月期の借入金急増と比較すれば、借入金額が落ち着きつつあることを示しているものと考えられる。

今期では、短期の借入金利が大幅に上昇し、あわせて借入難度もジワリとその容易さが失われつつあることが明らかになった。なかでも、対個人サービスの長短資金の借入難度がかなり大きく上昇し

ていることが確認できる。全体としてはまだ借入難度は大幅な「容易」超過状況にあるが、実質無金利・無担保融資が終了（2021年3月）するなか、公的な信用補完なしで融資の継続が可能となるよう、自社の財務状況をきちんと把握しておくことが必要になろう。

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

業種別 資金繰りDIの推移



【物価動向】

すべての業種・地域・企業規模で仕入単価が大幅に上昇したことで、収益環境が悪化した。売上・客単価もまた大きく上昇したものの、売上・客単価の上昇スピードを大きく上回る仕入単価の上昇によって、両者の差は拡大している。次期もこうした傾向が続くとの見方が強く、価格転嫁をいかに進められるかが収益環境を左右するポイントになろう。

仕入単価が急上昇

仕入単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、17→35と18ポイントの上昇となった。いわゆるウッドショックに加え、米中経済の回復過程で原油、鉄、穀物などの国際価格が上昇していることも大きな要因になっている。

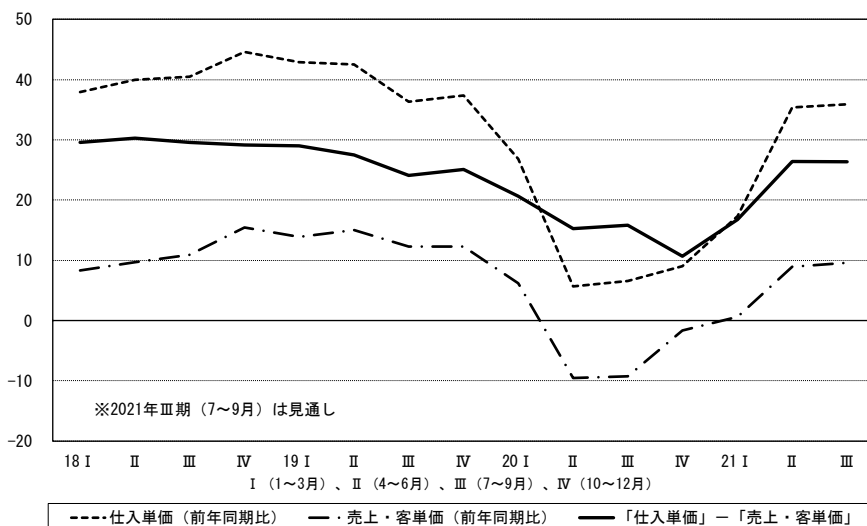
業種別に見ると、4業種すべてで仕入単価が上昇している。上昇圧力が強かったのは、製造業（28→50）、建設業（21→47）、流通・商業（12→28）およびサービス業（7→13）の順となる。また地域経済圏別では、北陸・中部（15→40）、近畿（16→40）をはじめ、すべての地域において大幅に仕入単価が上昇した。さらに、企業規模別でも規模を問わず大幅に上昇しているが、とくに20人以上50人未満（16→41）で上昇圧力が強くみられた。

売上・客単価上昇も仕入単価の上昇スピードより鈍く、単価の格差は拡大

売上・客単価DI（「上昇」－「下降」割合）は、1→9と8ポイントの上昇となった。

業種別にみると、サービス業（△3→9）で上昇超過に転じたのをはじめ、製造業（0→7）と流通・商業（1→10）で大幅な売上・客単価DIの上昇がみられる。また、建設業（6→10）でもわずかに単価が上昇している。地域経済圏別では、北陸・中部（△4→11）、近畿（△6→2）および九州・沖縄（△1→4）で上昇超過に転じたほか、残る地域では前期から引き続き単価が上昇した。さらに企業規模別では、20人未満（4→12）および100人以上（1→11）で大幅に売上・客単価DIが上昇したことに加え、20人以上50人未満（△3→8）、50人以上100人未満（△4→1）でも水面下を脱して単価が上昇に転じ

仕入単価 DI、売上・客単価 DI とその差の推移（全業種）



ている。

とはいえ、売上・客単価の上昇スピードを大きく上回る仕入単価の上昇によって、両者の差は拡大した（16→26）。その結果、今期では、仕入価格の上昇によって採算が悪化したとの声が一挙に増えた。次期もこうした傾向が続くとの見方が強く、価格転嫁をいかに進められるかが収益環境を左右するポイントになろう。

〔Ⅲ〕生産性・雇用

〔生産性〕

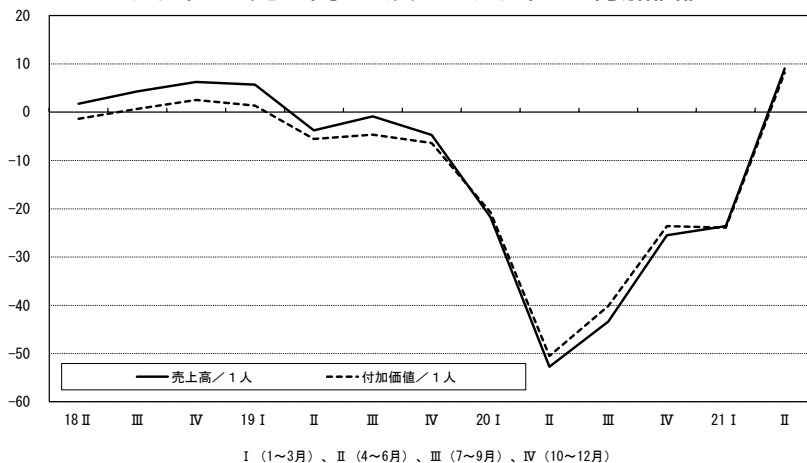
一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI は、ほとんどの業種、地域、企業規模でプラス水準に回復した。ただし、指標が前年同期比であることに加え、業種、地域、企業規模により回復ペース、回復度合いに差があること、主要指標など全体的に慎重な見通しとなっていることから、今後の動向を注視していく必要がある。

一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI、一気に水面上に浮上

今期の回答は、新型コロナウイルス感染症により急激に状況が悪化した2020年4～6月期との比較である点に十分留意する必要があるものの、一人当たり売上高 DI、一人当たり付加価値 DI は、いずれも30ポイントを超える急増をみせ、一気に水面上に浮上した。プラス水準への回復は2019年1～3月期以来、9期ぶりのこと

である。

一人当たり売上高 DI 及び一人当たり付加価値 DI



具体的にみていくと、一人当たり売上高 DI（「増加」－「減少」割合）は全業種で△24→9と33ポイント増加した。ただし、2020年4～6月期以降の業種別の動きを見てみると製造業（△60→△57→△36→△32→15）、流通・商業（△55→△44→△23→△24→10）、サー

サービス業（△48→△36→△18→△25→11）は前々期から前期（2020年10～12月期から2021年1～3月期）にかけて増加の度合いが横ばい、または鈍化した後に急増という動きを見せたのに対して、建設業（△42→△29→△19→△10→△5）は改善基調にあるもののマイナス水準から脱しておらず、回復の勢いが弱い。

地域経済圏別でも、すべての地域でプラス水準に回復したが、関東（△20→16）、北陸・中部（△27→17）、近畿（△20→10）でプラス水準かつ二桁台に乗せ、北海道・東北（△28→5）、中国・四国（△24→4）、九州・沖縄（△21→1）は一桁台に留まるなど、都市圏での増加の度合いが目立った。

企業規模別にみると、すべての企業規模でプラスに転じた。ただし、20人未満△20→8、20人以上50人未満は△25→3、50人以上100人未満は△34→15、100人以上で△21→30とすべての規模で大幅に増加しているが、回復ペースに着目してみると従業員数50人を境に差が出ている。

一人当たり付加価値DIも同様の傾向が見られた。

【雇用】

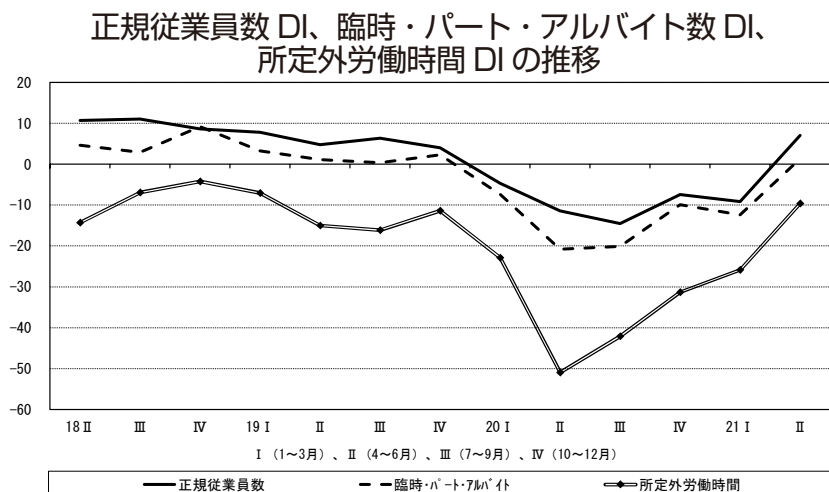
正規従業員数DI、臨時パート・アルバイト数DIも、いずれも「増加」側に転じた。所定外労働時間DIは今期もマイナス側ながら引き続き改善傾向であった。人手の過不足感DIは、「不足」側をほぼ横ばいで推移している。

正規従業員数DI、臨時・パート・アルバイト数DI、ともに「増加」側に転じる

雇用に関する指標も今期は二桁以上の増加を示した。前期で△7→△9と、改善の勢いを失っていた正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合）は、今期△9→7と「増加」側に転じた。

業種別にみると、前期に増加基調にストップがかかった建設業（△2→11）とサービス業（△8→14）は大きく増加した。コロナショックで打撃を受けて以降低迷を続けていた製造業（△14→7）も、ようやく増加傾向に転じプラス水準に達した。ただし、流通・商業（△10→△1）は前期から増加はしたものの、水面下にとどまっている。企業規模別にみると20人未満は△14→0と「増加」側に転じるには至っていないものの、10ポイント以上改善した。それ以外の企業規模は、いずれも「増加」側に転じた。

臨時・パート・アルバイト数DI（「増加」－「減少」割合）も、前期は△10→△12と勢いを失ったが、今期は△12→1と「増加」側に転じた。業種別にみると、おおよそ正規従業員数DIと同様の傾向にあるが、若干変動の幅が緩やかである。建設業（△3→3）、製造業（△19→3）、サービス業（△21→1）はプラス水準に乗せたが、流通・商業は（△5→0）は正規従業員数DIと同様に他業種ほどの回復ペースには至っていないようだ。企業規模別にみると、20人以上50人未満で△11→△2と「減少」側にとどま



たものの、それ以外の企業規模はいずれも「増加」側に転じている。

所定外労働時間 DI（「増加」－「減少」割合）においても 2020 年 4～6 月期に急落して以来、持ち直し傾向が続いていたが（ $\Delta 51 \rightarrow \Delta 42 \rightarrow \Delta 31 \rightarrow \Delta 26$ ）、今期は $\Delta 26 \rightarrow \Delta 10$ と水面下ながら、増加に弾みがかかった。業種別にみると、製造業（ $\Delta 29 \rightarrow \Delta 3$ ）、サービス業（ $\Delta 29 \rightarrow \Delta 6$ ）、流通・商業（ $\Delta 24 \rightarrow \Delta 13$ ）が増加、とりわけ製造業の増加が目立っている。一方、建設業は、 $\Delta 19 \rightarrow \Delta 18$ と横ばいであった。

企業規模別でも、20 人未満で $\Delta 26 \rightarrow \Delta 12$ 、20 人以上 50 人未満で $\Delta 25 \rightarrow \Delta 16$ 、50 人以上 100 人未満で $\Delta 26 \rightarrow 9$ 、100 人以上で $\Delta 30 \rightarrow \Delta 3$ と、すべての企業規模で増加がみられたが従業員数 50 人を境に増加幅が大きくなっている。

人手の過不足感 DI は不足超過で推移

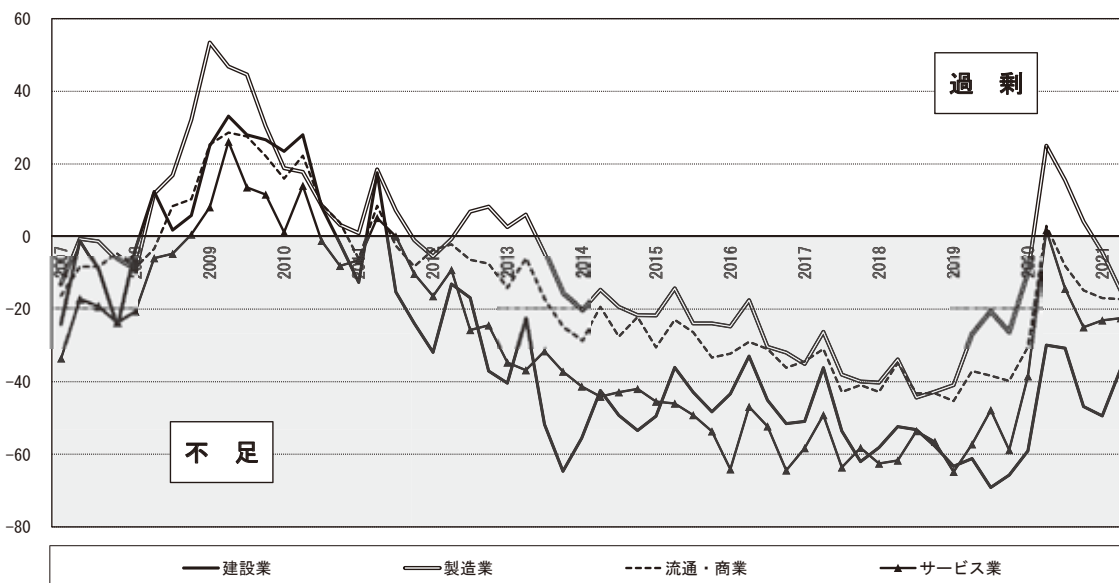
人手の過不足感 DI（「過剰」－「不足」割合）は、2020 年 4～6 月期調査で過剰超過となったが、一期限りで、その後は不足超過が継続している（ $4 \rightarrow \Delta 7 \rightarrow \Delta 17 \rightarrow \Delta 20 \rightarrow \Delta 21$ ）。業種別にみると流通・商業（ $\Delta 17 \rightarrow \Delta 17$ ）とサービス業（ $\Delta 23 \rightarrow \Delta 22$ ）は横ばい、製造業は $\Delta 4 \rightarrow \Delta 15$ と不足感が高まり、建設業（ $\Delta 49 \rightarrow \Delta 36$ ）は、不足感が 4 業種で最も強いものの、前期より緩和された。

企業規模別にみると、20 人未満（ $\Delta 16 \rightarrow \Delta 17$ ）と 20 人以上 50 人未満（ $\Delta 25 \rightarrow \Delta 25$ ）は横ばい、50 人以上 100 人未満は（ $\Delta 18 \rightarrow \Delta 23$ ）、100 人以上（ $\Delta 26 \rightarrow \Delta 31$ ）では人材不足感が高まっており、生産性に関する指標同様、従業員数 50 人を境に動きが異なることがわかった。

今期は 2020 年 4～6 期との比較という点で注意が必要であるが、生産性ならびに雇用に関する指標はプラス水準に達した。記述回答においても、新型コロナウイルス感染症への対応に苦慮している一方で、全社あげての生産性向上の取り組みや新商品や新しい分野開拓への参入等の不断なる試みが形になってきているとの声もある。

また、経営上の問題点の「従業員の不足」や「熟練技術者の確保難」、経営上の力点の「人材確保」といった人材に関連した項目は、2020 年 4～6 月期に景況指標の数値と同様に一時急落したが、再び上昇しつつある。コロナ禍をいかに乗り切るかはもちろん重要であるが、少子高齢化に起因する構造的な人

業種別 人手の過不足感 DI の推移



材不足という課題も同時に立ちはだかっている。ポストコロナを見据えた人材戦略は既に待ったなしの時期に突入している。

〔Ⅳ〕設備投資

設備の過不足感DIは4期連続で不足感が強まった。今期の設備投資実施割合はやや上昇したものの、前期で見込んでいた計画割合を下回った。業種別では、製造業と流通・商業で上昇した一方、建設業とサービス業で下降した。設備投資の実施目的では「新製品・製品高度化」の割合増加が目立ったことから新たな動きが高まってきたといえる。次期投資計画割合は今期実績を大きく上回ることが予測されているが、緊急事態宣言が再発令されるなど予断を許さない。

設備投資の実施割合はやや上昇、次期計画ではポジティブな予測に

今期の設備投資実施割合は34.1%→34.8%とやや上昇した。前期における次期計画割合(39.9%)を5.1ポイント下回った。業種別では、製造業(31.0%→35.4%)と流通・商業(32.0%→33.7%)で上昇した一方、建設業(35.6%→33.5%)とサービス業(38.9%→35.7%)で下降した。

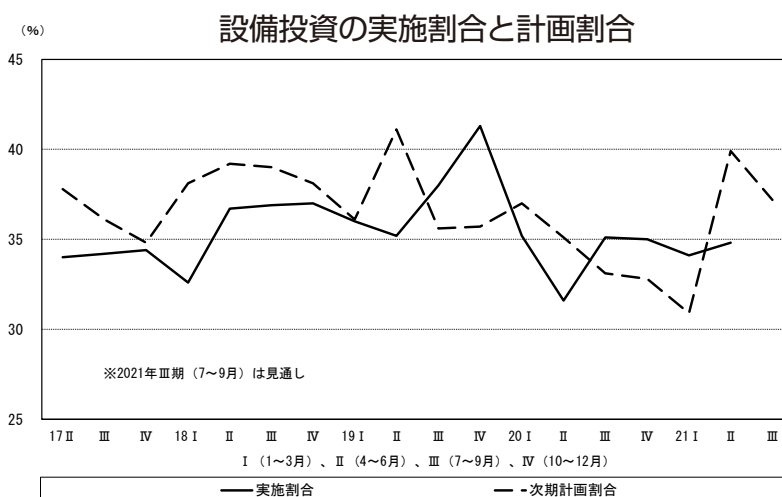
実施方法をみると、今期は「現物購入」が6.1ポイント減少し

て66.5%となった。次いで「現物とリースの両方」が14.4%(前期比1.6ポイント増加)、「リース」が12.8%(前期比3.9ポイント増加)と続いた。

実施内容をみると、今期は「機器設備」が2.4ポイント減少して51.2%となった。次いで「情報化設備」が26.4%(前期比2.6ポイント減少)、「自動車等運搬手段」が26.1%(前期比3.9ポイント増加)、「事業所・店舗・倉庫」が18.3%(前期比3.6ポイント増加)と続いた。

なお、次期投資計画割合(37.2%)は今期実績(34.8%)を大きく上回ることが予測されている。業種別でみると、建設業(今期実績33.5%→次期計画34.5%)、製造業(35.4%→38.7%)、流通・商業(33.7%→38.4%)において、次期投資計画割合が今期実績を上回ると予測している。

今期の設備投資の実施割合はコロナ禍が長引くなかで予測を下回り低水準のまま推移したが、次期の設備投資環境には少し明るい兆しが見えている。



設備投資の実施目的では「新製品・製品高度化」が増加

設備投資の実施目的をみると、今期は「能力増強」の割合が3.1ポイント減少して43.5%となった。次いで「維持補修」が37.9%(前期比0.7ポイント減少)、「合理化・省力化」が30.3%(前期比4.2ポイント減少)と続いた。今期は「新製品・製品高度化」の割合が4.5ポイント増加して14.5%となった。

業種別でみると、今期、「能力増強」が減少した要因は、流通・商業 51.3%→38.6%（12.7ポイント減）での割合減少によるところが大きい。また、「維持補修」の減少要因は、サービス業 44.9%→32.9%（12.0ポイント減）での割合減少によるところが大きい。「合理化・省力化」の減少要因は、建設業 43.9%→30.9%（13.0ポイント減）とサービス業 30.4%→24.7%（5.7ポイント減）での割合減少によるところが大きい。一方、今期、「新製品・製品高度化」が増加した要因は、製造業 12.5%→17.7%（5.2ポイント増）とサービス業 10.1%→16.4%（6.3ポイント増）での割合増加によるところが大きい。

「経営上の努力」の記述では、「顧客ニーズが変わり、新しい商品開発を行っている（青森、飲食業）」「経営計画を立て直し、新企画・新製品づくりに取り組んだ（茨城、製造業）」「新しい事業ドメインの開拓と新製品の研究開発を試みた（東京、産業用機械開発販売業）」「DXを意識し、デリバリー情報をリアルタイムで伝達するシステム開発を試みた（大阪、機械・工具販売業）」などの回答が業種別・地域別のいかににかかわらず広く見られた。ウィズコロナ／ポストコロナ時代を前提にした新商品・新製品の開発やDX・システム開発といった新たな動きが前期に続けて高まってきた感がある。

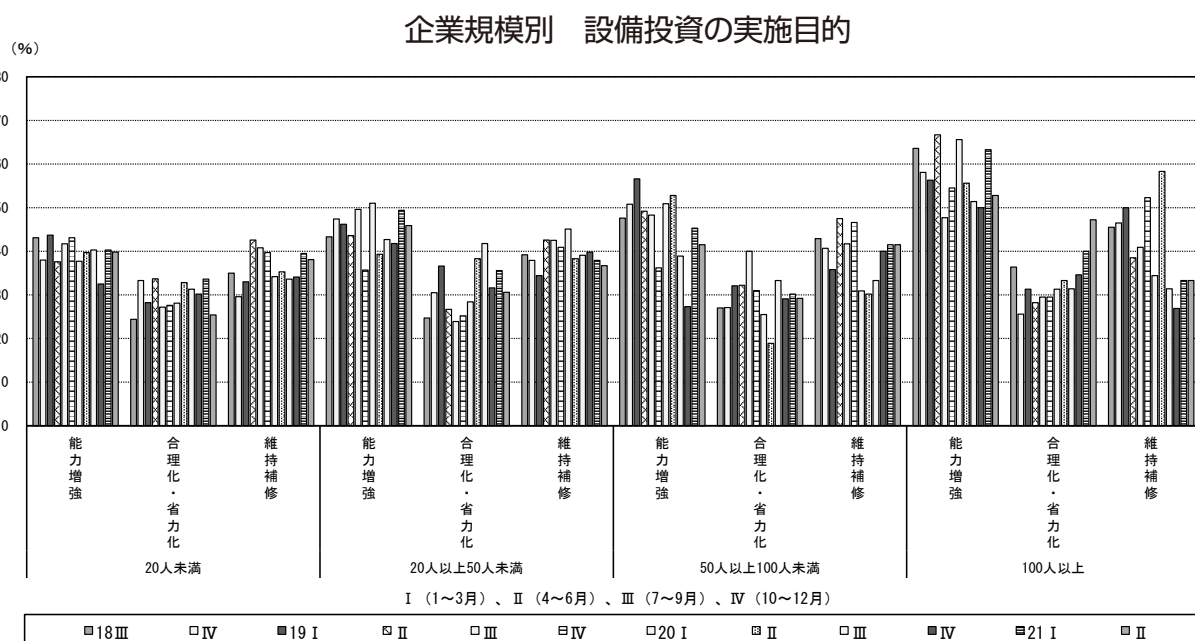
計画なし理由は「自業界の先行き不透明」の順位が「その他」を下回る

設備投資実施割合 34.8%ということは、65.2%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40.1%と最も高かった（前期比2.7ポイント減少）。次に、「その他」の割合が23.8%（前期比4.9ポイント増加）、「自業界の先行き不透明」が21.7%（前期比0.1ポイント減少）と続いた。「自業界の先行き不透明」の順位が「その他」を下回るのは、コロナ前の2019年10～12月期以来のことである。以下、「投資しても採算の見込みない（13.8%）」、「資金がない（6.7%）」といった順になった。

今期の特徴は、「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）」の回答割合が増えた点である。業種別でみると、建設業 10.6%→20.0%（9.4ポイント増）と流通・商業 25.3%→34.8%（9.5ポイント増）で大きく増えた。

地域経済圏別、企業規模別の動向

今期の設備投資の実施状況を地域経済圏別にみると、北海道・東北は8.3ポイント増（25.0%



→ 33.3%)、関東は2.0ポイント増(34.3%→36.3%)、北陸・中部は4.2ポイント増(34.7%→38.9%)、近畿は6.7ポイント減(39.3%→32.6%)、中国・四国は1.0ポイント減(34.1%→33.1%)、九州・沖縄は3.9ポイント減(37.4%→33.5%)となり、まだら模様の動向といえる。次期計画割合は、関東が47.0%、北陸・中部が42.6%、近畿が39.3%、中国・四国が33.3%、となっており、北海道・東北(27.5%)と九州・沖縄(32.1%)を除く4地域で今期実績を上回ると予測されている。特に、関東と北陸・中部における次期計画の高水準が目立つ。

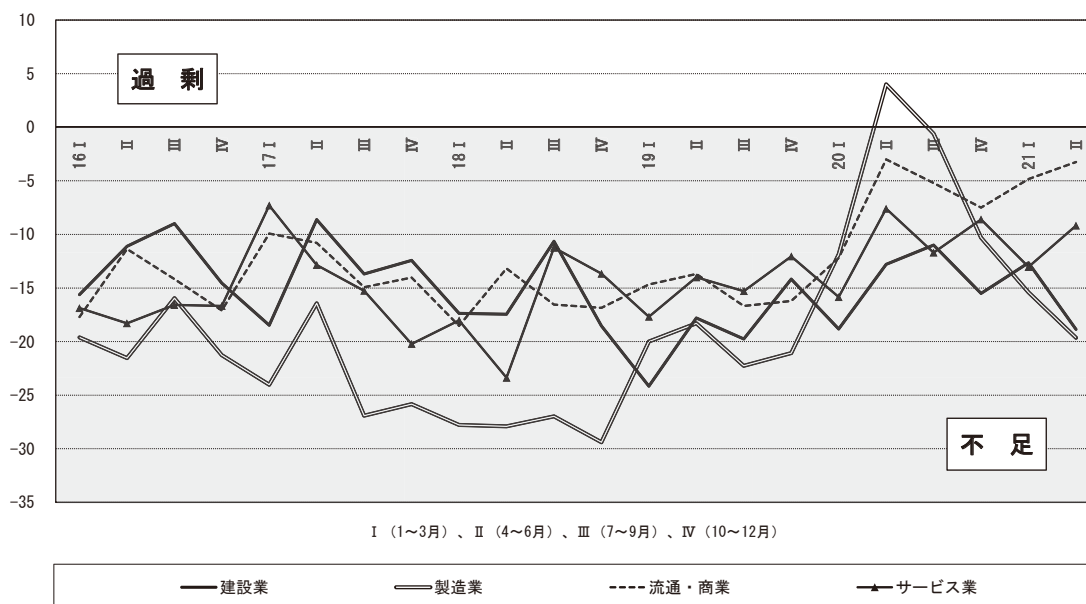
企業規模別では、規模が大きくなるに応じて設備投資の実施割合が高くなる傾向にあるが、前期に続き、100人以上(51.4%)を100人未満(51.9%)が上回る逆転現象が一部見られた。今期は、50人未満(34.7%→35.8%)、100人未満(46.2%→51.9%)、100人以上(42.9%→51.4%)となり、20人未満(29.3%→27.2%)を除く全ての企業規模で増加した。100人未満と100人以上では50%台の水準に達し、50人の規模を境に高低差が大きくなった。ただ、次期計画割合では、20人未満が28.2%、50人未満が43.5%となっており、今期実績を上回ると予測されている。一方で、100人未満は49.2%、100人以上は50.7%となっており、今期実績を下回ると予測されている。

設備の不足感は4期連続で強まる

設備の過不足感DI(「過剰」割合－「不足」割合)は、4期連続で不足感が強まった(△4→△7→△10→△12→△12)。業種別では、製造業(△1→△10→△15→△20)において4期連続で不足感が強まった。また、建設業は△13→△19となり、前期に比べて不足感が強まった。一方、流通・商業(△5→△3)とサービス業(△13→△9)は、前期に比べて不足感が弱まった。詳しく見ると、職別工事業(△7→△10)、設備工事業(0→△26)、食料品等製造業(△20→△26)、繊維・木材・同製品製造業(△12→△30)、鉄鋼・非鉄金属製造業(△11→△50)、機械器具製造業(△14→△24)において前期に比べて特に不足感が強まった。

地域経済圏別では、関東(△5→△10)、北陸・中部(△17→△20)、中国・四国(△9→△11)、九州・沖縄(△7→△10)となり、4地域で不足感が強まった。なお、4期連続で、設備の過不足感DIがプラス(過剰側)の地域は一つもない。

業種別 設備の過不足感DIの推移



企業規模別では、20人未満（△12→△9）を除いて、50人未満（△14→△16）、100人未満（△9→△11）、100人以上（△3→△18）の全てで不足感が強まった。なお、3期連続で、全ての規模別においてマイナス（不足側）となった。

〔V〕業種別動向

(a) 建設業

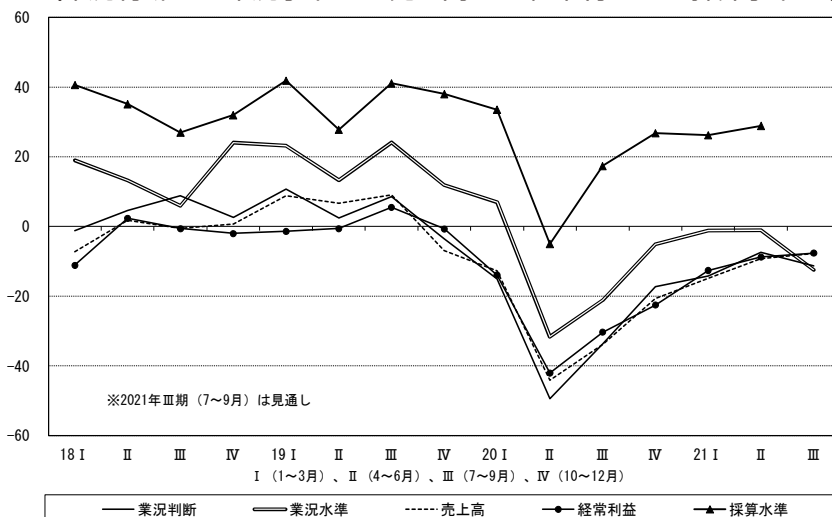
建設業は、民需、官公需ともに先行きの見通しが立たず、さらに仕入単価の上昇という新たな経営課題に直面している。今期の建設業は、閑散期ということもあり、他業種に比べて多くの指標で回復ペースに鈍化が見られた。

他業種に比べて回復ペースが鈍い建設業

今期は、コロナ禍による景気後退の影響だけでなく、アンケート回答期間が建設業の閑散期である6月1日～15日ということもあって、他業種に比べて回復ペースの鈍化が見られた。業況判断DIは△14→△7に改善したが、業況水準DIは△1→△1と横ばいであった。売上高DIは△15→△9、経常利益DIは△13→△9、採算水準は26→29といずれの指標も改善している。しかし、多くの指標で大幅な改善が見られ、プラスに転換した他業種に比べると、建設業は小幅な改善に留まったと言わざるを得ない。次期見通しも、業況判断DIが△11、業況水準DIが△13、売上高DIが△8、経常利益DIが△8となっており、引き続き慎重な見通しが示されている。

建設需要の動向を示す指標では未消化工事量DIが△2→△9となった。官公需中心の総合工事業（△19→△20）においては依然として手持ち工事量の減少が続いているほか、民需中心の総合工事業（3→△8）や設備工事業（4→△14）でも水面下に落ち込んで大きな減少が見られた。職別工事業は△19→4と大幅な増加が見られた。また、新規契約工事量DIは△16→△15と横ばいであった。閑散期ということもあり、官公需中心の総合工事業が△19→△40と大きく減少したほか、設備工事業も△19→△31に落ち込んだ。一方、民需中心の総合工事業（△14→△4）と職別工事業（△14→4）は増加した。

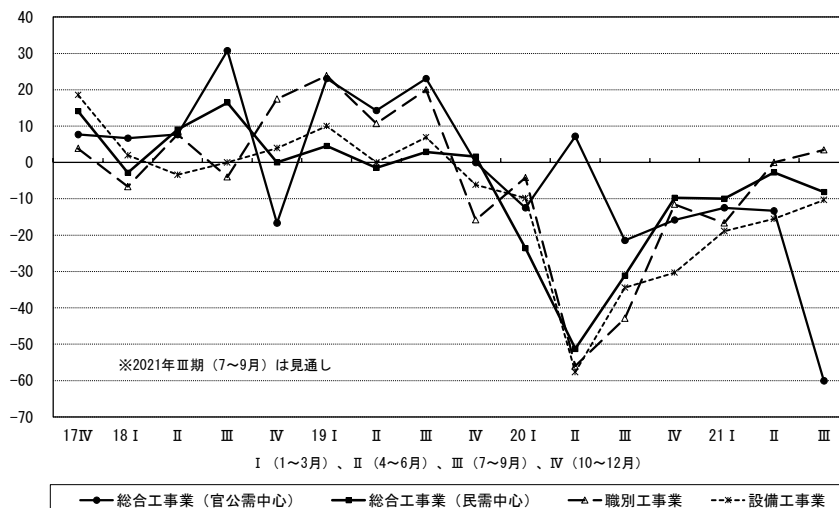
建設業の主要指標
(業況判断DI、業況水準DI、売上高DI、経常利益DI、採算水準DI)



経営上の問題点では、前期において7位であった「仕入単価の上昇」が2位となった。仕入単価DIを見ると21→47と大幅に上昇しており、次期見通しも49と引き続き上昇すると考えられている。また、採算（経常利益）変化の悪化理由でも仕入額増加（10%→25%）が目立った。経営上の努力（記述回答）では、「原材料の鉄板が値上がり（千葉県、

空調設備工事業)」や、「ウッドショックの方がコロナによる影響より、はるかに大きい（徳島県、一般戸建て・注文住宅）」など、仕入単価の上昇を憂慮する記述が散見された。経営上の問題点の1位は依然として「民間需要の停滞」であり、3位は「従業員の不足」の順となっている。

建設業4業種の業況判断 DI の推移



先行きが見通せない官公需

建設4業種別に業況判断

DIをみると、閑散期ということもあり総合工事業(官公需中心)だけが $\Delta 13 \rightarrow \Delta 13$ と改善が見られなかった。総合工事業(民需中心)は $\Delta 10 \rightarrow \Delta 3$ 、職別工事業は $\Delta 17 \rightarrow 0$ 、設備工事業は $\Delta 19 \rightarrow \Delta 16$ と勢いは弱いものの改善が見られた。

「公共工事においても先が見えない状況にある(青森県、総合建設業)」ようで、次期における業況判断DIの見通しは、総合工事業(官公需)が $\Delta 13 \rightarrow \Delta 60$ に大きく悪化すると考えられている。建設業は、民需、官公需がともに先行きが見通せないなか、仕入単価の上昇という新たな経営課題に直面しており、今期では建設業だけが業況の回復に遅れが生じる結果となった。

(b) 製造業

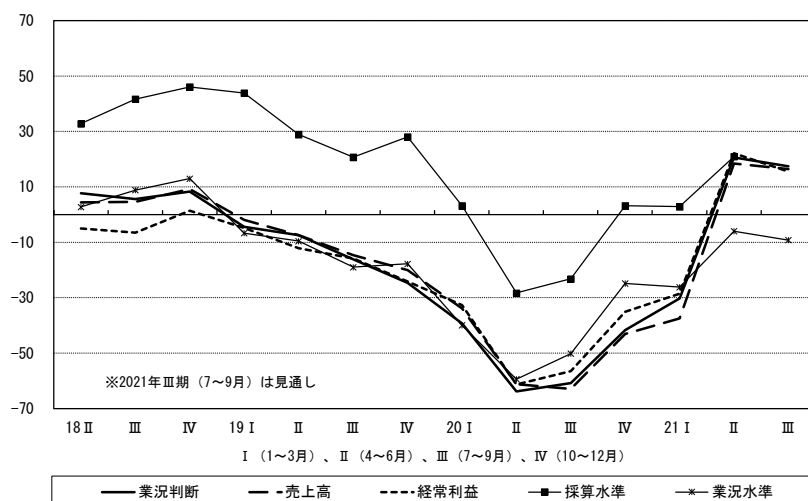
製造業の主要指標の水準は回復局面にある。中国や米国への輸出増加、国内自動車生産台数の増加などが、製造業の回復を支えていると考えられる。一方で仕入単価が上昇傾向にあり、製造業の経営状況を圧迫している。コロナ大不況のなか、一部の会員企業はアフターコロナに向けて積極的な経営を行っている。

主要指標は回復、4業種で最も高水準に

前期に上げ止まった製造業の主要指標であるが、今期は回復した。業況判断DIは $\Delta 30 \rightarrow 21$ 、売上高DIは $\Delta 38 \rightarrow 18$ 、経常利益DIは $\Delta 29 \rightarrow 22$ 、業況水準DIは $\Delta 26 \rightarrow \Delta 6$ 、採算水準DIは $3 \rightarrow 21$ であった。売上高DI、経常利益DI、業況水準DIは、2018年10~12月期以来の高水準である。今期の主要指標の水準は、新型コロナウイルスによ

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)



る影響下にあった2020年4～6月期との比較であることに注意が必要だが、堅調に回復した。

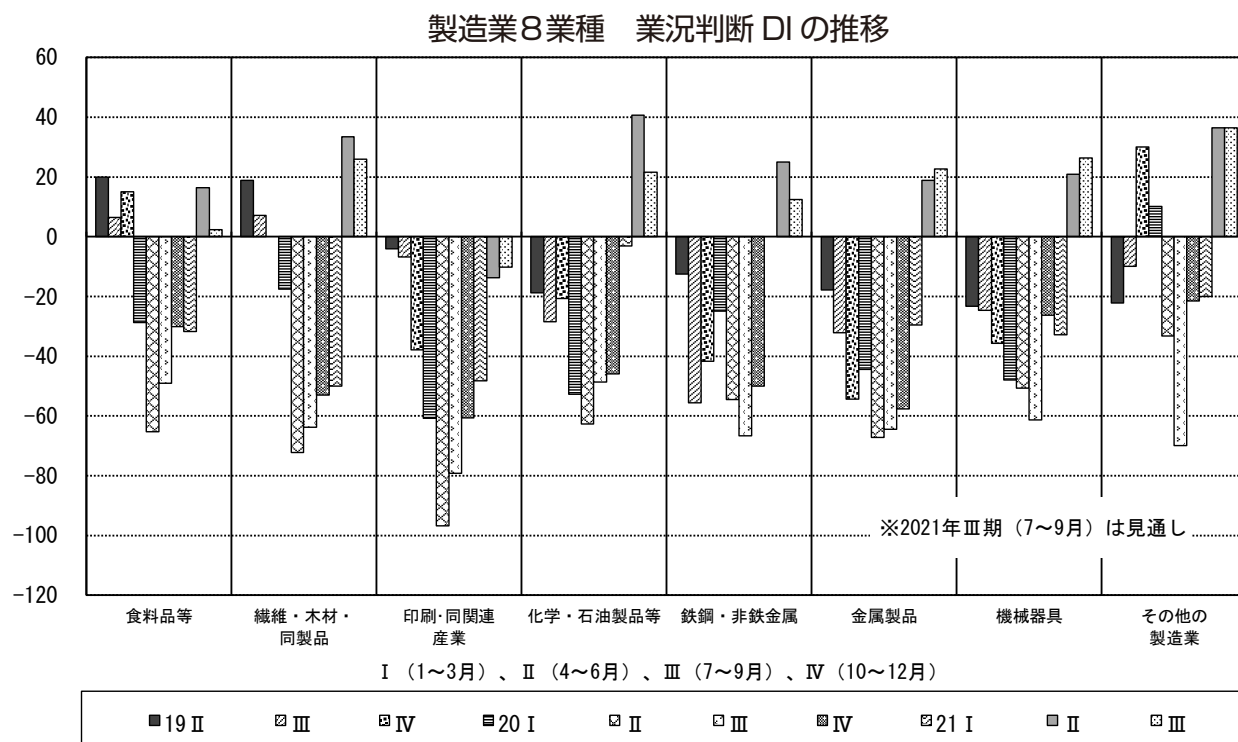
製造業における前期の業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI は、4 業種（建設業、製造業、流通・商業、サービス業）のなかで最も厳しかったが、今期は4 業種のなかで最も良い結果となった。中国や米国への輸出増加、国内自動車生産台数の増加などが製造業の回復を支えていると考えられる。

今後について、製造業は4 業種のなかで明るい見通しを持っている。業況判断 DI の次期見通し17、業況判断 DI の次々期見通し16、業況水準 DI の次期見通し△9、売上高 DI の次期見通し16 は、それぞれ4 業種のなかで最も明るい結果となった。

製造業 8 業種すべてが回復

今期の業況判断 DI は、すべての業種が回復しており、印刷・同関連産業を除いた製造業 7 業種が水面上に浮上した。食料品等製造業は△32→16、繊維・木材・同製品製造業は△50→33、印刷・同関連産業は△48→△14、化学・石油製品等製造業は△3→41、鉄鋼・非鉄金属製造業は0→25、金属製品製造業は△30→19、機械器具製造業は△33→21、その他の製造業は△20→36であった。製造業 8 業種すべてが回復傾向にある。製造業における経営上の問題点の最上位項目は、前期と変わらず民間需要の停滞であるが、回答比率は大きく減少した（61%→55%→47%）。製造業 8 業種の回復の一因は、民間需要の回復にあったと考えられる。

一方で、経営上の努力についての記述回答をみると、「売上減少での経費の節減と新規事業の展開（北海道、水産食品加工業）」、「観光地はコロナによっていよいよ死に体です。今年に入ってから金融機関からの資金調達も難しくなりました（大分、食品加工・販売）」など、観光地向けの食料品等製造業や飲食向けの製造業が厳しい局面を迎えている。対面型サービスを提供する企業を主要顧客とする製造業は、依然として厳しい状況にあることが推察される。また、製造業における経営上の問題点として、仕入単価の上昇と回答する企業が大きく増加している（12%→21%→39%）。仕入単価の上昇が、製造業の経営状況を圧迫しているようである。小規模企業を中心に仕入価格を販売価格に転嫁できていない可能性が懸念される。



経営上の力点：アフターコロナ、DX（デジタルトランスフォーメーション）

経営上の力点についての記述回答で多く見られたのが、前回に続き、アフターコロナに向けた積極的な経営である。例えば、「アフターコロナに向けた設備投資のために在庫の整理を実施し、事業再構築（見直し）を行った（静岡、建築用コンクリートブロック製造）」、「コロナ後の環境変化に対応するため、準備を進めている。新商品開発に力を入れている（京都、刺繍業）」と回答した会員企業があげられる。一部の会員企業においては、サプライチェーンの遠隔管理など非対面型ビジネスモデルへの転換を進めている。

今期の回答においては、DXに関する回答が多かった。例えば、「DXが当社でどの様にかかわれるか、模索中（東京、印刷・出版等）」、「MA（マーケティングオートメーション）を使用した営業のDX化（徳島、印刷業）」などである。コロナ禍においては、対面しなくても業務を遂行できること、顧客と接触することなく販売を行えることは有効な手段であろう。コロナ大不況のなかで、積極的な経営を展開している会員企業の存在を指摘しておきたい。

(c) 流通・商業

流通・商業の主要指標は2020年4～6月期から4期連続で好転した。さまざまな要素があつての好転であり、単純な評価はできかねるが、この1年、市場の変化に地道に対応してきた結果が反映されてきた。ただし、仕入単価の急上昇など懸念材料もあり、次期は軒並み悪化見込みとなっている。とりわけ運輸業はガソリン価格等の影響が大きい。

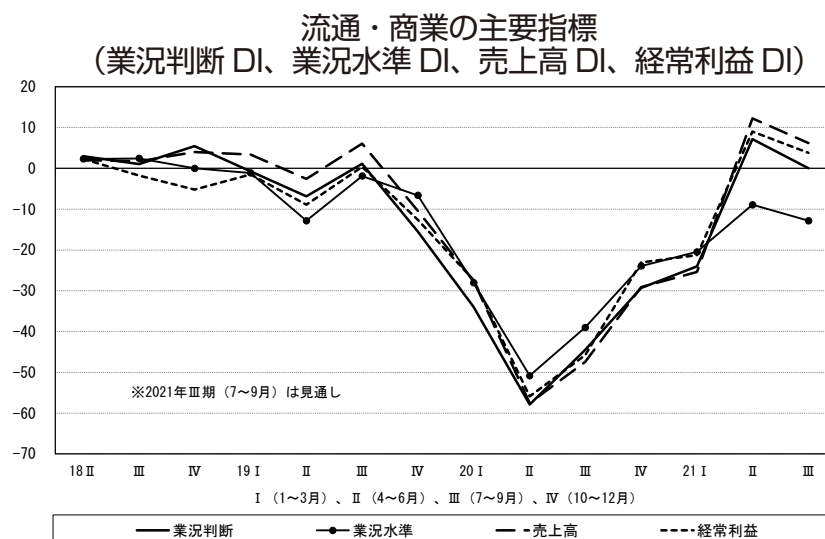
主要指標、4期連続で好転

流通・商業の主要指標は、他業種とともに2020年4～6月期の大幅落ち込みを底とする反発過程における4期連続の上昇基調となっており、業況判断DI、売上高DI、経常利益DIについても水面下を脱している。

ただし、業況判断DIは $\Delta 24 \rightarrow 7$ とプラスに転じたが、次期見通しは0。売上高DIも $\Delta 25 \rightarrow 12$ と急増したが次期見通しは6。経常利益DIも前期から $\Delta 21 \rightarrow 9$ となったが次期見通しは4、と改善の勢いは続かない。一方、足元の景況感をたずねた業況水準DIでは $\Delta 20 \rightarrow \Delta 9$ と水面下ながら10ポイント強の回復となっていることから持ち直しの兆しも見て取れるが、次期は $\Delta 13$ と慎重な見通しである。

今期における改善基調の背景には、2020年4～6月期の大幅落ち込みからのリバウンド要因とともに、過去の各指標の動向や記述回答などから各企業がコロナ禍を念頭においた経営にシフトしていることも見て取れ、それらの努力が徐々に実績となって反映されてきた結果といえよう。

経営上の努力として「社内デジタル化委員会を作り、社内業務のすべてを見直しデ



デジタル化を進めていく（新潟、学校給食用食材卸）、「リモート対応の営業手法（静岡、ソフトウェアの受託開発）」、「デジタルを利用した販促プロジェクトの立ち上げ（愛知、建設機械の販売、修理、レンタル）」との記述があり、これらはポストコロナを念頭においた経営システムのパラダイム転換である。

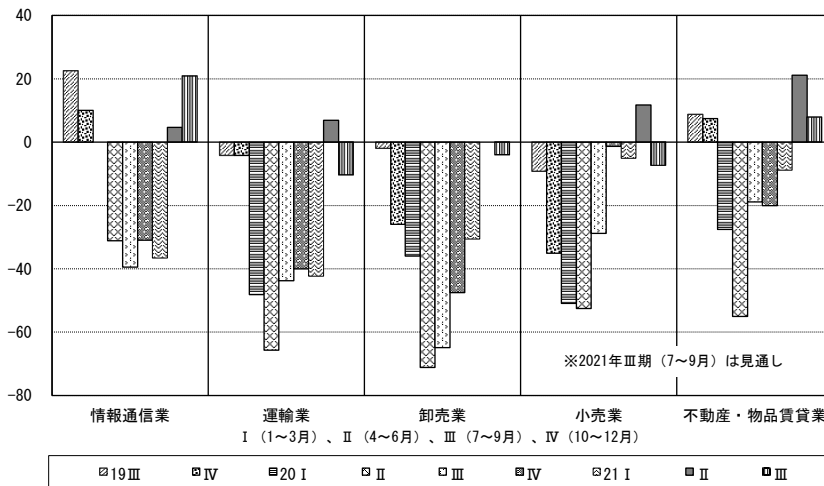
一方で、今後懸念される課題として仕入単価の上昇があげられる。仕入単価 DI は 12 → 28 と 16 ポイント上昇し、次期は 30 とさらなる上昇見通しだが、売上・客単価 DI は 1 → 10 と上昇するものの、次期は 11 と今期と同水準の見通しである。経営上の問題点でも「仕入単価の上昇」を指摘する割合が 14% から 9 ポイント上昇して 23% となるなど、仕入単価の上昇による採算への影響が懸念されている。

今期は 5 業種すべてで好転したが

流通・商業 5 業種別にみた今期の業況判断 DI と売上高 DI は、5 業種すべて好転し、かつプラスに転じた。また、経常利益 DI と業況水準 DI も、5 業種すべてで好転したが、業種により水準が異なっている。経常利益 DI では情報通信業（21）、小売業（13）、不動産・物品賃貸業（29）がプラス水準、卸売業（△1）、運輸業（△10）がマイナス水準にあり、業況水準 DI でも情報通信業（2）、小売業（3）、不動産・物品賃貸業（24）でプラス水準、卸売業（△26）、運輸業（△38）でマイナス水準にあった。不動産・物品賃貸業の回復と運輸業の苦境の度合いが際立つ結果となっている。

今後の懸念材料として、前述した仕入単価 DI は情報通信業を除く 4 業種で急上昇した。とりわけ運輸業は 9 → 65 と衝撃的な上昇を見せた。運輸業においては、すでに仕入単価上昇が経営面での脅威となっているとみられる。

流通・商業 5 業種の業況判断 DI の推移



流通・商業 5 業種を個別にみて、主要指標は今期については一応の改善をみたが、運輸業など仕入価格の上昇が採算面に影響を与えている可能性があり、慎重な判断が求められる。「ただただ耐えるのみ（長野、タクシー業）」、「不要不急の商品である高級衣料や服飾雑貨の売上不振（北海道、和装品卸売小売業、宝飾品、ハンドバック等卸売業）」との声もあり、回復はまだら模様である。

(d) サービス業

サービス業は今期、大きく回復した。ただし、昨年の4～6月期の景気悪化が顕著に表れた時期との比較であるので楽観視はできない。サービス業は既存事業の需要の変化も激しいため新規顧客の確保を模索し続けている。コロナショックを受け既存事業の深堀りやサービスの見直し、新規事業への展開など、対策の有無による差が顕在化しつつある。

前年同期との比較では回復基調に弾み、次期は慎重な見通し

サービス業の業況判断DIは△23→18と41ポイント、業況水準DIでは△20→△4と16ポイントといずれも急増したが、業況判断DIの次期見通しでは7、次々期見通しが8と、回復基調は続かない。業況水準DIの次期見通しは0とわずかに上向きの見通しである。

売上高DI、経常利益DIも同様の傾向を示しており、売上高DIは△26→18と44

ポイント増加、次期は7を見込んでいる。経常利益DIは△20→14と34ポイント増加し、次期は3を見込む。売上高DI、経常利益DIとともに大幅好転であるが、次期は慎重な見通しとなっている。

主要指標の回復を裏付けるように、1人当たり売上高DI(△25→11)、1人当たり付加価値DI(△21→8)、売上・客単価DI(△3→9)も増加している。採算水準DIも12→20と黒字化傾向が強まった。仕入単価DIも7→13と増加しているが、20ポイントを超える上昇となった他業種と比較すると採算面での影響は少ないものの、世界の食料需要の増加により、牛肉や食用油等の仕入単価も上昇を続けていることから対策を講じる必要がある。

雇用面でも、正規従業者数DI(△8→14)、臨時・パート・アルバイトDI(△21→1)ともにプラス水準となり、人手の過不足感DI(△23→△22)は不足超過が続く。所定外労働時間DI(△29→△6)も水面下ながら増加した。

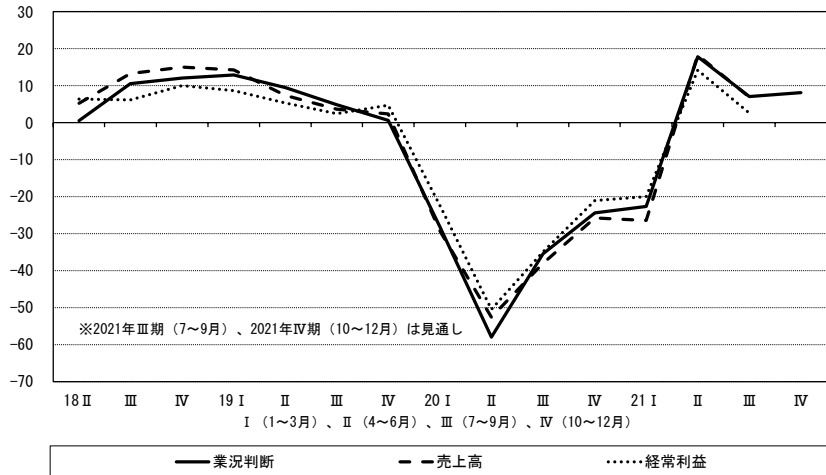
専門サービス業は堅調、対事業所サービス業も復調、対個人サービス業はまだらな回復

サービス業3カテゴリーでは、専門サービス業はプラス水準を維持、対個人サービス、対事業所サービスで回復という傾向が見られた。

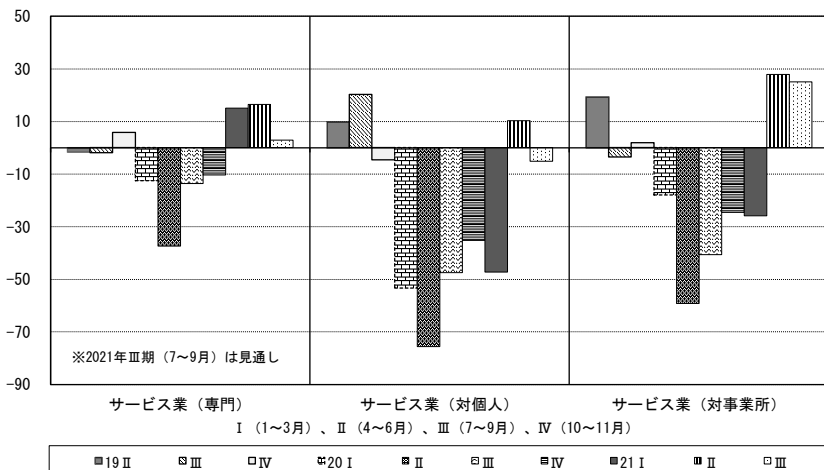
専門サービス業は3カテゴリーの中では2020年1～3月期からの落ち込み度合いが浅かったため、回復テンポも早く、前期からプラス水準に戻してそのまま継続された形である。ただし、次期は勢いが失速する見通し。

対個人サービス業は2019年10月の消費増税後から急落しはじめ、そのまま新型コロナによる緊急事態宣言をはじめとする様々な自粛でさらなる打撃を受けた。落ち込みの底深さに加え、消費意欲の低迷と偏りの影響を受けて2020年1～3月期から前期(2021年1～3月期)までは低迷していた。今期になり一部の指標でプラス水準に達するものも出てきたが、厳しい状況が続いている。

サービス業の主要指標
(業況判断DI、売上高DI、経常利益DI)



サービス業3カテゴリーの業況判断 DI の推移



対事業所サービス業では、2020年4～6月期を底に回復を続け、今期の主要指標はすべてプラス水準となっている。次期見込みの動きまできると、対事業所サービス業の復調ぶりが目立つ。

新型コロナウイルス対策の設備投資に落ち着きが見られる

今期サービス業の設備投資実施割合は39%→36%とわずかに減少した。

実施内容では「事務所・店舗・倉庫」が13%→16%と増加、「機器設備」58%→51%、「情報化設備」28%→26%の減少、「自動車等運搬手段」23%→22%の減少となっている。新型コロナウイルス対策に関する機器類の設備投資が落ち着いたとみられる。

実施目的で指摘が増加した項目は「新製品・製品高度化」と「研究開発」、減少した項目は「能力増強」、「合理化・省力化」、「維持補修」であった。経営上の関心が経営基盤の強化から新製品・製品高度化にシフトしたとみられる。

経営上の問題点における上位5項目は「民間需要の停滞」「人件費の増加」、「従業員の不足」、「取引先の減少」、「同業者相互の価格競争の激化」となっている。上位5項目中で割合が増加したのは「人件費の増加」のみである。増加した背景として対個人サービス業を中心に需要増による業務再開での動きが反映されたものと推測される。

また、経営上の力点の上位5項目は「新規受注（顧客）の確保」、「付加価値の増大」、「社員教育」、「人材確保」、「新規事業の展開」であった。指摘割合1位の「新規受注（顧客）の確保」が上昇し、「付加価値の増大」が減少して差が開いた。

「感染症対策を他店よりも十分に設備を整えた。メディアの活用で、売上を維持することができた（茨城、飲食店）」、「非接触型営業の確立（福岡、FPコンサルタント業務）」とあるように、新型コロナウイルス対策に取り組む企業も少なくない。サービス業は既存事業の需要の変化も激しいため新規顧客の確保を模索し続けている。コロナショックを受け既存事業の深堀りやサービスの見直し、新規事業への展開など、対策を講じてきた企業はその効果が出始めており、対策の有無による差が顕在化しつつある。

〔VI〕 経営上の問題点

今期も「民間需要の停滞」が第1位となったが、回答割合は51%→46%と低下傾向にある。今期、急上昇したのは「仕入単価の上昇」(13%→27%)である。特に、建設業や製造業において「仕入単価の上昇」が顕著となっている。これらの業種では、「仕入先からの値上げの要請」も強まりつつある。仕入単価の動向は、今後も注視していくことが必要である。

民間需要の停滞感は緩和傾向にあるが、仕入単価が急上昇

今期も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」である。しかし、2020年7～9月期に57%を記録してからは減少に転じ、今期は46%となった。コロナ禍における「民間需要の停滞」は依然として深刻であるが、徐々に回復に向かっている。ただし、7月12日には東京都に4度目となる緊急事態宣言が出されるなど、予断を許さない状況となっている。

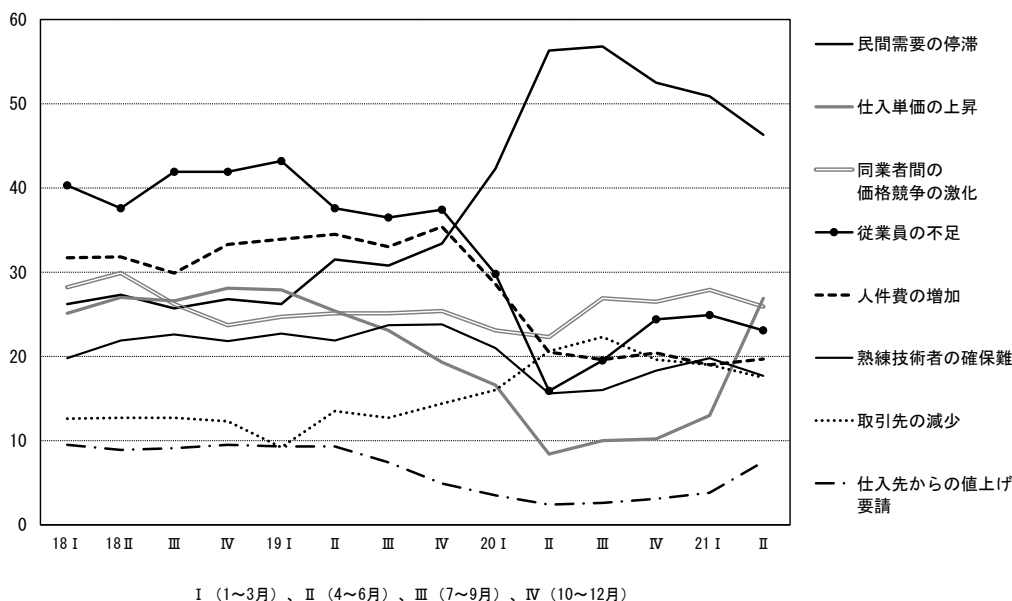
今期、回答割合が急上昇して第2位になったのは、「仕入単価の上昇」(13%→27%)である。また、「仕入先からの値上げの要請」は、全業種では4%→8%とわずかな上昇にとどまるが、後から言及するように建設業や製造業では上昇傾向が強まっている。そのため、今後の動向を注視していく必要がある。

前期に第2位だった「同業者相互の価格競争の激化」は、第3位に後退したが、28%→26%とほぼ前期並みの水準で推移した。「従業員の不足」は25%→23%、「熟練技術者の確保難」は20%→18%と、それぞれほぼ前期同様の水準となった。民需の停滞や同業者間の価格競争、人材不足に関する回答割合には目立った変化がないなかで、「仕入単価の上昇」が大幅に上昇する結果となった。

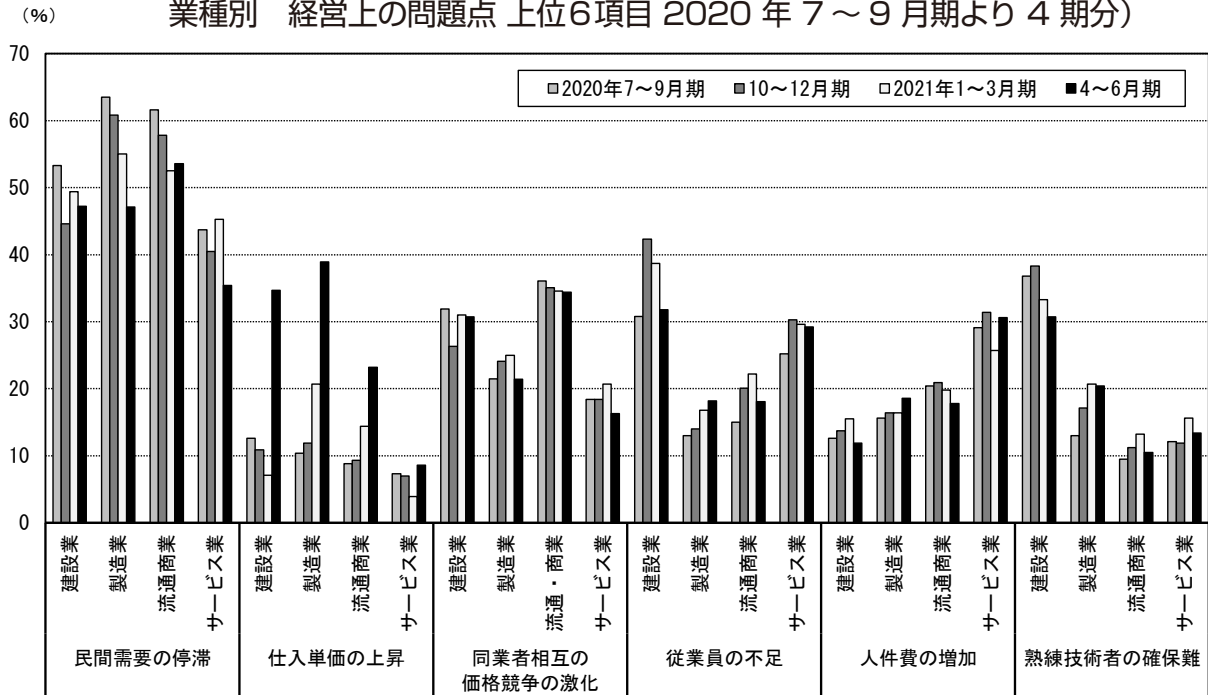
建設業や製造業では仕入先からの値上げの要請も強まる

次に業種別に経営上の問題点を取り上げていく。建設業は、「民間需要の停滞」が49%→47%と前期並みの水準で推移した。「仕入単価の上昇」が7%→35%と大幅に上昇して第2位となった。ウッドショックに象徴されるように、材料不足が仕入価格を急騰させており、建設業の経営に悪影響をもたらしている。さらに、「仕入先からの値上げの要請」も2%→10%と上昇傾向を示している。「従業員の不足」

経営上の問題点（主な項目）推移



業種別 経営上の問題点 上位6項目 2020年7～9月期より4期分



は39%→32%、「熟練技術者の確保難」は33%→31%と、改善しているものの、他の業種と比べると人材不足は深刻である。

製造業は、「民間需要の停滞」が61%→55%→47%と低下が続いている。反対に「仕入単価の上昇」は、12%→21%→39%と大幅に上昇している。製造業でも「仕入先からの値上げの要請」が6%→13%と上昇傾向を示している。「同業者相互の価格競争の激化」は、25%→21%と幾分改善した。「従業員の不足」は17%→18%、「熟練技術者の確保難」は21%→20%と前期並みの水準となった。

流通・商業は、「民間需要の停滞」が53%→54%と前期同様の高水準で推移した。「同業者相互の価格競争の激化」も35%→34%と依然として高水準となっている。流通・商業は、他業種と比較して民需の停滞が著しく、同業者間の価格競争も激しい状況が続いている。「仕入単価の上昇」は、14%→23%と建設業や製造業ほどではないが上昇傾向にある。「従業員の不足」は、22%→18%とやや改善している。

サービス業でも「民間需要の停滞」が第1位となったが、45%→35%と大幅に低下した。サービス業の特徴は、「仕入単価の上昇」が4%→9%と上昇幅が小さいことと、「人件費の増加」が26%→31%と上昇していることである。「従業員の不足」は30%→29%と前期並みの水準で推移しているが、再び、人件費が増加していくことが懸念される。

仕入単価の上昇はすべての企業規模層に広がる

企業規模別に経営上の問題点をみていくと、20人未満は「民間需要の停滞」が54%→49%と低下するものの、第1位を維持した。「仕入単価の上昇」は、11%→26%と大幅に上昇して第2位となった。「同業者相互の価格競争の激化」は、27%→24%とやや低下して第3位となった。20人以上50人未満は、「民間需要の停滞」が45%→48%と幾分上昇して第1位となり、「仕入単価の上昇」が14%→31%と大幅に上昇して第2位となった。第3位は、「従業員の不足」(28%→26%)となった。

50人以上100人未満は、「民間需要の停滞」が57%→36%、「同業者相互の価格競争の激化」が31%→36%となり、同率で第1位となった。これらに次いで「仕入単価の上昇」が14%→25%と上

昇して第3位となった。100人以上では、「民間需要の停滞」が46%→42%と幾分低下するが第1位となり、「従業員の不足」が29%→32%と第2位となった。「同業者相互の価格競争の激化」は、31%→24%とやや低下したが第3位となった。100人以上においても「仕入単価の上昇」は、15%→23%と上昇したが第4位にとどまった。

関東、北陸・中部、近畿で3割以上の企業が「仕入単価の上昇」を指摘

最後に地域経済圏別に経営上の問題点を取り上げていく。北海道・東北は、「民間需要の停滞」が58%→42%と低下したが第1位となった。次いで、「同業者相互の価格競争の激化」(24%→27%)、「従業員の不足」(21%→26%)と続いた。関東も「民間需要の停滞」が46%→40%と低下するものの、第1位を維持した。第2位は、「仕入単価の上昇」(21%→32%)、第3位が「人件費の増加」(21%→24%)となった。

北陸・中部は、「民間需要の停滞」が51%→47%とやや低下したが第1位となり、「仕入単価の上昇」(14%→30%)が大幅に上昇して第2位になり、「同業者相互の価格競争の激化」(25%→29%)が第3位となった。近畿も同様に、「民間需要の停滞」が56%→49%と低下したが第1位を維持し、「仕入単価の上昇」(10%→32%)が第2位となり、「同業者相互の価格競争の激化」(28%→27%)が第3位となった。

中国・四国は、「民間需要の停滞」が47%→48%と前期並みの水準で推移して第1位となり、「同業者相互の価格競争の激化」が31%→27%とわずかに低下して第2位となり、「従業員の不足」は31%→26%と低下して第3位となった。九州・沖縄は、「民間需要の停滞」が49%→51%と前期同様の水準で第1位となり、「同業者相互の価格競争の激化」が32%→28%で第2位となり、「従業員の不足」が28%→27%で第3位となった。

〔Ⅵ〕 経営上の力点

直近の日銀短観は、2年半ぶりの高水準が示されている。主な要因は、新型コロナウイルスのワクチン接種が進む米国など海外経済の回復を受け、輸出の増加が景況感を押し上げているとされる。1年前の業況判断DIは、リーマンショック以来の低水準であったことから、持ち直しの動きはある。しかし、中小企業における先行きの見通しは前期より厳しい様相である。

コロナショック後、力点の動きはずっと鈍い

経営上の力点における前期と比較して、重点指標となる「付加価値の増大」(50%→48%)、「新規受注(顧客)の確保」(59%→61%)に大きな変化はないが、人材不足を課題とする同友会企業が多いなか「人材確保」(33%→30%)は減少している。コロナショック後、力点の動きはずっと鈍いことは、コロナショックにおける政府の対応や経済回復の動きをなかなか予測できない状況が影響しているであろう。

「経営上の努力(記述)」にある主な企業の声では、「次年度に向け、大型物件の受注は難しく、また公共工事においても先が見えない状況にある(青森、総合建設業)」、「新型コロナウイルスの影響による顧客の減少は落ち着きつつあるが、コロナ前には戻れないため、異業種の分野に進出するための準備を始めた(東京、廃棄物収集および中間処理業)」、「新規商品の開発、提案に加えリモート対応の営

業種別「経営上の力点」ポイントの増減

※ 2021年1～3月期、4～6月期との比較
今期はポイント幅の揺れは小幅

	増加		減少	
建設業	新規受注の確保	7.6	付加価値の増大	△ 4.9
	財務体質強化	2.8	情報力強化	△ 5.4
	機構改革	2.8		
製造業	付加価値の増大	5.7	人件費以外の経費節減	△ 3.0
	情報力強化	2.4	人材確保	△ 3.4
			得意分野の絞り込み	△ 3.2
流通・商業	情報力強化	4.1	付加価値の増大	△ 3.3
	研究開発	1.9	新規事業の展開	△ 3.1
サービス業	新規受注の確保	6.8	付加価値の増大	△ 6.5
	人件費以外の経費節減	4.6		

業手法にチャレンジ開始（静岡、ソフトウェアの受託開発）」など政府への不満や厳しい経営から将来を悲観する声、あるいはピンチをチャンスと捉え新事業にトライする企業や働き方改革を進展させようと取り組む企業など、さまざまな姿が見られる。

業種別特徴として、

建設業における増加傾向は「新規受注の確保」（60%→68%）、「財務体質の強化」（17%→19%）、「機構改革」（2%→5%）であり、減少傾向は「付加価値の増大」（43%→38%）、「情報力強化」（23%→18%）となっている。企業の声として、「新築リフォームから小工事へ切り替え（茨城、建設業）」、「育児休業制度の整備、実施。現場管理アプリの導入。ドローンを使用した積算アプリの導入検討などを行っている（埼玉、建築板金業）」、「建築業界はしばらく価格競争になるので赤字受注をしないように原価管理を進める（埼玉、電気工事業）」、「ウッドショックへの対応（兵庫、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」（51%→56%）、「情報力強化」（12%→14%）であり、減少傾向は「人件費以外の経費節減」（15%→12%）、「人材確保」（25%→22%）、「得意分野の絞り込み」（7%→4%）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る（東京、産業用機械の開発）」、「既存販売チャネルの整理淘汰が進むので選別する、新しいチャネル作りについては既存分野の細分化で『小さな市場』でのシェアアップを強く進めていくよう努力する（岡山、ユニフォーム製造販売）」などが見られる。

流通・商業では、増加傾向として「情報力強化」（21%→25%）、「研究開発」（3%→5%）であり、減少傾向は「付加価値の増大」（54%→50%）、「新規事業の展開」（27%→24%）となっている。企業の声として、「地域産業の冷え込みはまだまだ続いているが、事業存続のためより一層の提案型営業を強化しつつある（長崎、包装資材販売）」、「仕入価格、特に石油関連の素材価格は上昇傾向にあり、先を予測して効率的な仕入業務を意識している（和歌山、農業生産資材等卸売業）」などが見られる。

サービス業では、増加傾向として「新規受注の確保」（53%→60%）、「人件費以外の経費節減」（13%→17%）であり、減少傾向は「付加価値の増大」（48%→42%）となっている。

企業の声として、「人事面の整備、人材育成体制の見直し、職務見直し、組織改編など次なる業務拡大に向けて内部体制の強化に努めた（東京、コールセンター事業他）」、「事業再構築を考え、海外での外注製作を内製化していく（京都、エレベーターメンテナンス業）」、「ホームページのリニューアルが影響し首都圏からの問い合わせがあり、仕事につながるようになった（大分、ビルメンテナンス業）」などが見られる。

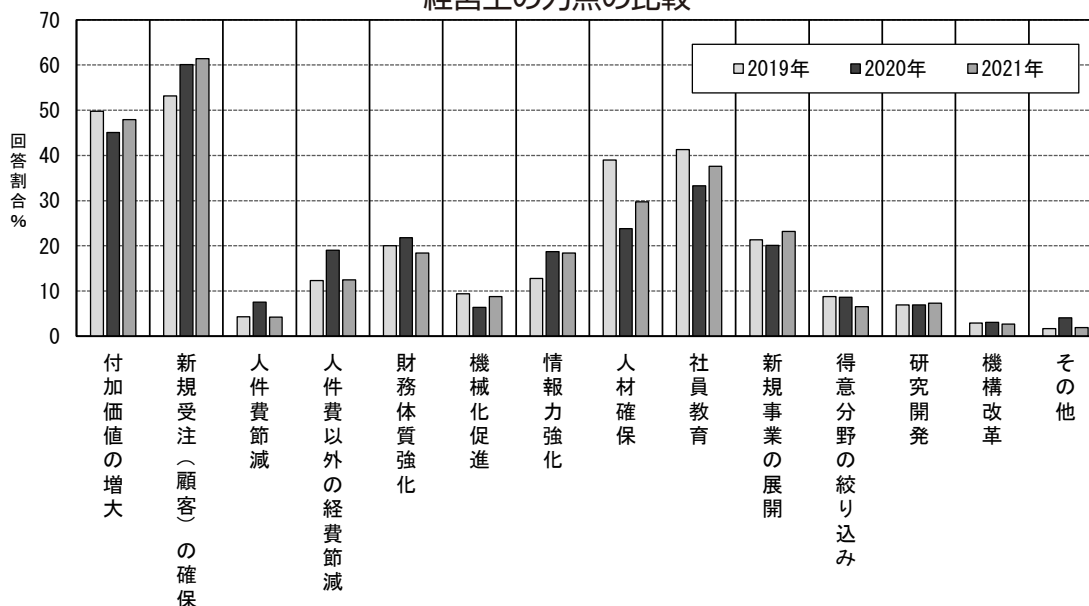
地域経済の回復力はまだ弱い

地域経済圏別に見ると、各地域の業況判断DI値（前期比）は、地域によって異なる結果となっている。北海道・東北△5、関東△2、北陸・中部11、近畿5、中国・四国3、九州・沖縄△15となっている。なお、

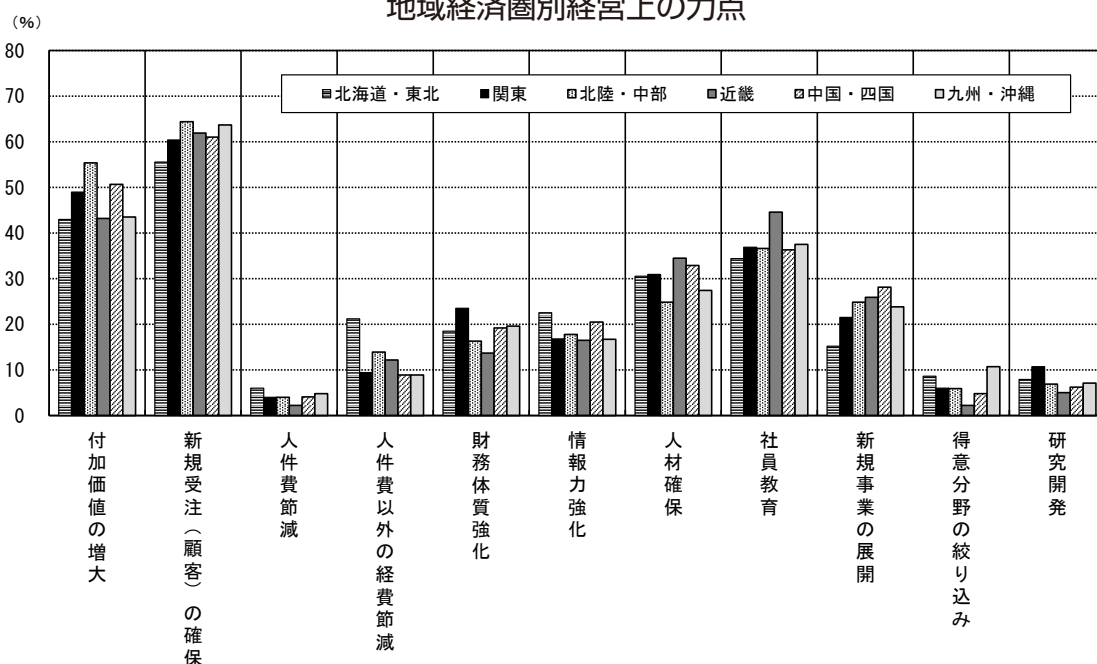
前年同期（2020年4～6月期）と比較すると九州・沖縄以外の地域は大きく改善している（例えば、北陸・中部△26→24）が、全体的に地域経済の回復力はまだ弱いと言えよう。

原材料の供給不足や原材料価格の高騰や米中貿易摩擦をはじめ世界情勢も依然緊迫した状況にあるなど、先行きの不透明さは増している。日本においてもコロナ禍の収束が見えず苦境に立たされている業種もある。その中で製造業を中心に生産活動が再開し、今期は景況持ち直しの動きも見られた。それを支えるのは、ピンチをチャンスに転換し前向きな姿勢で臨む企業の存在である。記述回答でも、ポストコロナを見据えた新規開拓やDXによる業務効率化や生産性向上への取り組みなど積極的な声も増え、現状打破につながる歩みとして期待が高まる。環境変化への対応力強化で地域経済を支える企業の輪を広げていこう。

2019年から2021年の4～6月期における
経営上の力点の比較



地域経済圏別経営上の力点



回答企業の「経営上の努力（記述回答）」で紹介されたポストコロナ対策

1 社内環境や制度の整備、見直し

- ①取扱品目を増やしました。②在庫量を増やし不確実な仕入品目に対応しました。③社内の改装をして働きやすい環境を作りました。④倉庫を購入し、在庫増に対応しました。⑤人員を増やし、高齢社員の退職に備えました。⑥環境対策でEV車を導入しました（青森、燃料販売業）
- 働きやすい職場づくりのひとつとして、女性現場作業員用の女子更衣室と専用水洗トイレ、シャワールーム新設。男女差なく業務ができる体制が築けた。（静岡、産業廃棄物処分業）
- 今まで施設環境改善を中心に3S活動に取り組んできたが、生産性向上のため、デスクワークや接客業務を中心とした「業務の3S」に取り組んだ（島根、墓石の輸入・加工・販売・施工）
- 結婚・子育てで遠隔地へ移住した女性社員と短時間勤務での再雇用契約を結びリモートワークに取り組むことにしました。また、子育てが終わった元女性社員と外注契約を結び業務の支援をして頂けるよう合意しています。※2名共技術系です（大分、建築設備業）

2 DX・システム開発

- 社内にデジタル化委員会を作り、社内業務のすべてを見直しデジタル化を進めていくこととしました。（新潟、学校給食用食材卸）
- 新規商品の開発、提案に加えリモート対応の営業手法にチャレンジ開始（静岡、ソフトウェアの受託開発）
- DXを意識し、顧客満足度を向上せしめるためにデリバリー情報をリアルタイムで伝達するためのシステムの改善を試みました。これらのシステムのレベルを段階的に向上させより一層の当社の強みを盤石なものとしていこうと考えています（大阪、機械・工具の販売）

3 計画や戦略の見直し、更新

- 経営計画を立て直し、補助金などにチャレンジした。新企画、新商品づくりに取り組んだ（茨城、メダルや勲章のケース製造）
- 1～2年後の社会、を見越し新たな市場をつくり出すことに挑戦し続ける。「新しい事業ドメインの開拓」と「新商品の研究開発」を試みており、その土台となる取り組みとして①社員教育、②労働環境改善、③付加価値の創造、④マネジメントシステムの実践、⑤次世代リーダーの育成、⑥管理会計の導入、⑦生産設備の増強を実施している。新型コロナにより経済が減速する中、中・長期的な対策を打ち続け改善を一步ずつ進める（東京、産業用機械の開発、販売）
- 顧客の分野（自動車）→それ以外の製造業へ、高度技術製品で販路を開拓した。それを拡大する（広島、輸送機器製造業）
- ゼロエネルギーハウス（ZEH）の研究（香川、不動産賃貸・ソフトウェア開発支援）

4 資金対策を含めた体制整備

- 借入金返済の正常化を狙いとした借換えをメインバンクの信金と政府系金融機関で進めていただいています。ようやく経営体質の健全化が見えてきました（神奈川、半導体製造装置に付帯する精密部品の設計・製作）
- 事業再構築を考え、海外での外注製作を内製化して行く。補助金申請も同時に行う（京都、エレベータメンテナンス）

2021年4～6月期 DORオプション調査 DOR回答企業の「新型コロナによる物流の影響」について

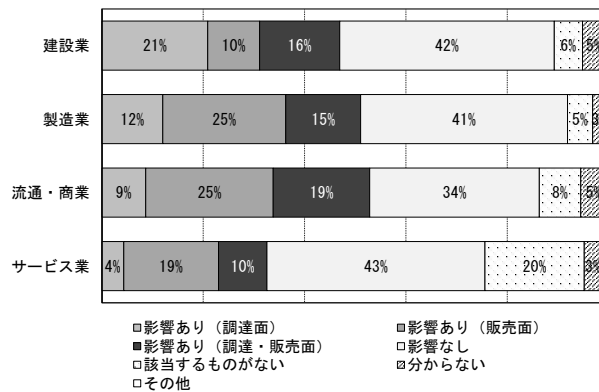
新型コロナウイルスの世界的流行は物流にも影響を与え、コンテナ不足による供給不足や運賃高騰などを引き起こし、木材価格高騰のウッドショックの一因になっています。中小企業において新型コロナによる物流の影響はどのようなものだったのか、4～6月オプション項目として回答いただきました。主な結果は下記の通りです（有効回答数 951 件）。

新型コロナによる物流への影響「なし」が4割

新型コロナによる物流の影響について「影響なし」が40%で最も多く、「販売面で影響あり」が21%、「調達面・販売面で影響あり」が15%、「調達面で影響あり」が11%という結果でした。

業種別にみると流通・商業で何かしらの影響ありと回答した割合が多く、調達面での影響は建設業が、販売面での影響は製造業と流通・商業で多い傾向がありました。

図1 業種別 物流への影響

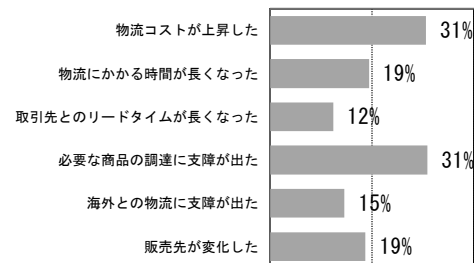


「物流コストの上昇」「調達に支障」 がいずれも3割

調達面、配達面のいずれかに「影響あり」と回答した方に具体的な内容をたずねたところ、「物流コストが上昇した」「必要な商品の調達に支障が出た」（いずれも31%）、「物流にかかる時間が長くなった」「販売先が変化した」（いずれも19%）、「海外との物流に支障が出た」（15%）、「取引先とのリードタイムが長くなった」（12%）が主に指摘されました。

業種別に詳しく見てみると、物流コスト上昇、調達への支障、物流にかかる時間が長くなった、の3項目は建設業で多く指摘され、深刻さが反映されています。物流コスト上昇は製造業も高い割合となっています。また、販売先が変化したのはサービス業で多くなっています。

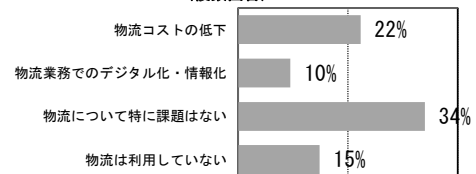
図2 物流への具体的な影響
(複数回答)



課題は「物流コストの低下」、製造業で2割

さらに、物流についての課題は「物流コストの低下」が22%で最多となりました。ただし、その内訳をみると、業種による環境の違いを象徴するものとなっています。「物流コスト低下」が高かったのは製造業（33%）、「物流業務でのデジタル化・情報化」は全体で10%のところ流通・商業は15%と10ポイント以上の差が出ています。具体的な影響で多くの項目で高い割合を示した建設業は意外にも「特に課題はない」（44%）と回答する企業が多く、全体でも34%と3割を超えており、実感として感じていない企業も一定数存在していることが分かりました。

図3 物流についての課題
(複数回答)



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7月現在）

同友会景況調査報告（DOR）No.137

2021年7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、FAX 03(5215)0878

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

E-mail center@doyu.jp

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