

# 2013年度『景気動向状況調査』



香川県中小企業家同友会

政策企画委員会

# 2013年度 景気動向状況調査

はじめに

本調査は、香川県中小企業家同友会/政策企画委員会が毎年会員に対して実施している景気動向状況調査であり、2012年9月から2013年8月までの時期を対象にしている。したがって、ここで「今期」というのは、2012年9月から13年8月までを指し、前期とはその前の一年(2011年9月から12年8月)、来期とはその後の一年(2013年9月から14年8月)を指す。

今回調査の分析は、慶應義塾大学経済学部の植田浩史教授にお願いした。分析に当たっての留意点は、①昨年までの分析との継続性の重視、②対象時期の特徴を踏まえての分析、③クロス集計の試み、である。継続性については、基本的に昨年の報告書の形式を踏襲した分析を統計結果の1次的分析として第I部で行った。但し、調査項目は昨年と変わっているものが少なくないことは留意しておきたい。時期的特徴を踏まえたクロス集計を用いた分析は、第II部で行った。第II部では、アベノミクスなどの景気浮揚効果の影響がどういった業種や従業員規模層に表れているのか、経常利益の状況と経営指針等の作成状況との関係などについて分析を試みた。

なお、2013年度の有効回答数は306件である。回答の内訳は、e-doyu113件、用紙による回答193件となっており、インターネット方式のみで行った12年度の回答数167件を結果として大きく上回っている。設問によって有効回答数は異なるので、合計値が異なること、単数回答と複数回答の設問によって集計の仕方が異なっていることに留意してほしい。

## 第I部 統計結果の1次的分析

### 1 調査回答企業の特徴

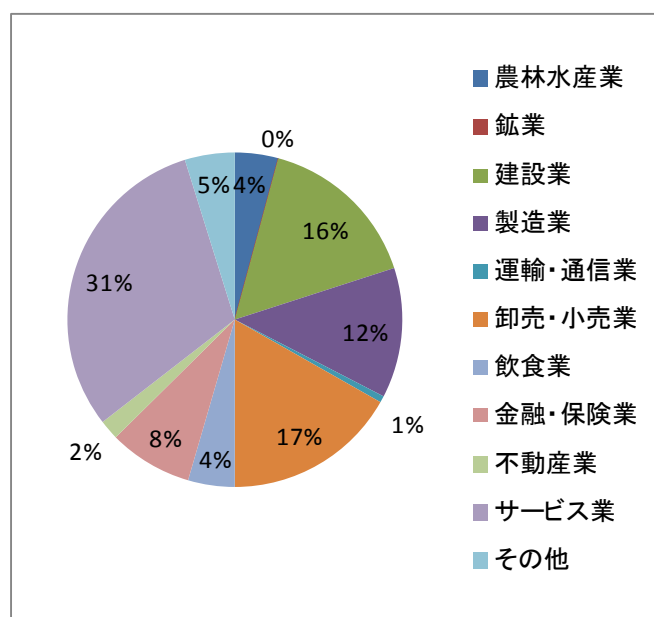
業種別構成は、表I-1のとおりで、サービス業、卸売・小売業、建設業、製造業の4業種が10%を超えている。なお、第II部では、中同協のDORの基準に合わせて、業種を大きく建設業、製造業、流通・商業(運輸・通信、卸売・小売業)、サービス業(飲食業、金融・保険業、不動産業、サービス業)、その他に分け、4業種については比較を行う。

質問①主要な業務をお選びください。

表I-1 回答企業の業種別構成

業種	回答数	%
農林水産業	13	4.2%
鉱業	0	0.0%
建設業	49	15.8%
製造業	39	12.6%
運輸・通信業	2	0.6%
卸売・小売業	52	16.8%
飲食業	14	4.5%
金融・保険業	25	8.1%
不動産業	6	1.9%
サービス業	95	30.6%
その他	15	4.8%
総数	310	100.0%

注) 回答企業数は306件だが、一部複数の業種を選択したので回答数は310件になっている。

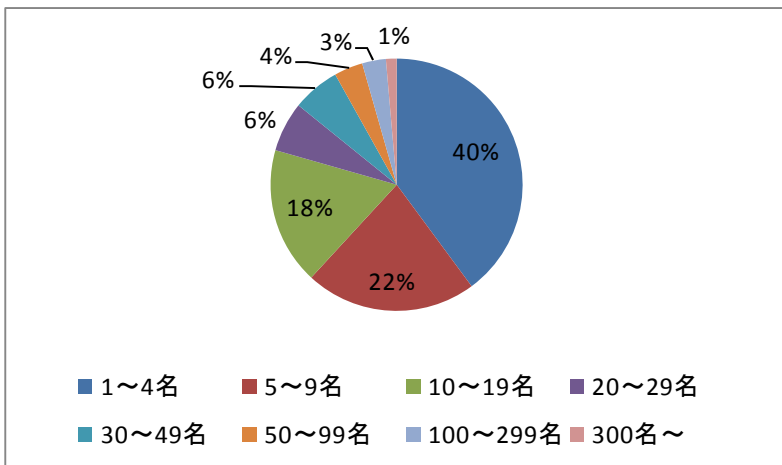


また、常用従業員数（派遣・契約社員、臨時・パート・アルバイトを含む）の構成は表 I-2 のとおりである。こちら、第 II 部では、1~4 名、5~19 名、20 名以上の 3 つの層に分け、比較を行う。

**質問-②常用従業員数は何人ですか？(派遣・契約社員ならびに臨時・パート・アルバイト数を含む)**

表 I-2 回答企業の従業員規模

従業員規模	回答数	%
1~4名	118	39.9%
5~9名	65	22.0%
10~19名	52	17.6%
20~29名	19	6.4%
30~49名	18	6.1%
50~99名	11	3.7%
100~299名	9	3.0%
300名~	4	1.4%
合計	296	100.0%

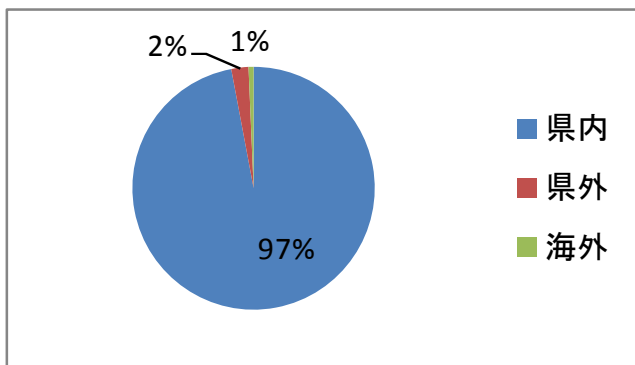


なお、今回の調査では企業の概要についていくつかの質問を行っている。本社の所在地については、ほとんどが香川県内であるが、海外という回答も 2 件あった (表 I-3)。おもな取引については、県内という回答が 84.6% を占めている (表 I-4)。後継者については、いる 34.6%、いない 39.9%、まだ考える段階でない 23.2% となっている (表 I-5)。

**質問-③貴社の本社はどこにありますか？**

表 I-3 回答企業の本社所在地

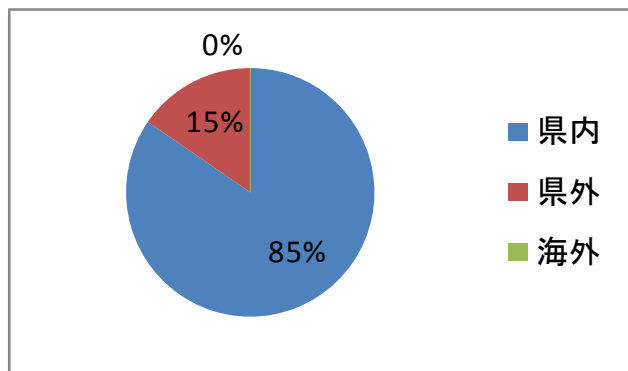
本社所在地	回答数	%
県内	294	97.0%
県外	7	2.3%
海外	2	0.7%
合計	303	100.0%



**質問-④主な取引先についてお聞かせください。**

表 I-4 回答企業の主な取引先

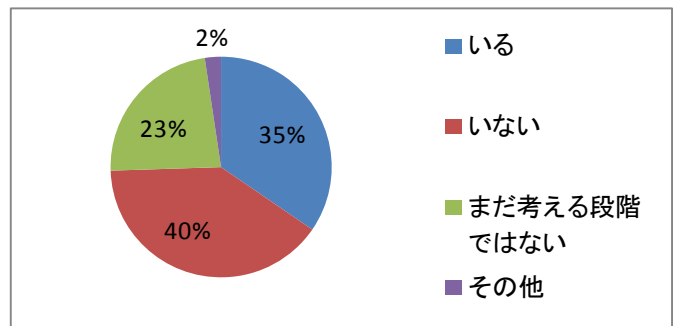
主な取引先	回答数	%
県内	258	84.6%
県外	47	15.4%
海外	0	0.0%
合計	305	100.0%



質問⑤現時点で貴社には後継者がいますか？

表 I-5 後継者について(現時点で後継者はいますか)

現時点での後継者	回答数	%
いる	103	34.6%
いない	119	39.9%
まだ考える段階ではない	69	23.2%
その他	7	2.3%
合計	298	100.0%



## 2 景気および売上・採算（経常利益）について

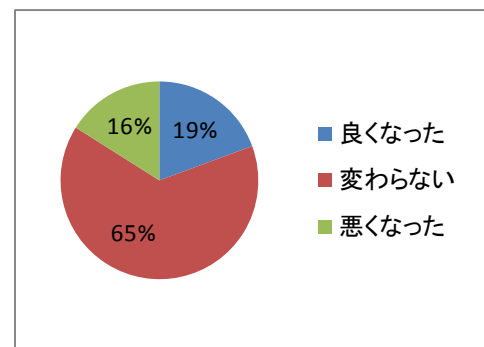
### (1) 香川県の景気、業界の状況について

香川県の景気について聞いた設問に対しては、良くなった19.4%、変わらない64.5%、悪くなった16.1%で、D I 値（良くなった%値マイナス悪くなった%値）は3.3である（表 I-6）。D I 値はプラスであり、改善の方向にあるが、3分の2は変わらないと答えており、改善を実感する広がりはまだ小さい感がある。

質問①総合的に判断して香川県の景気は良くなったとお感じですか？

表 I-6 総合的に見た香川県の景気

	良くなった	変わらない	悪くなった	計	DI値
件数	58	193	48	299	3.3
%	19.4%	64.5%	16.1%	100.0%	



自社の属している業界の状況については、前期と比べて好転28.8%、変わらない51.8%、悪化19.4%、D I 値は9.4である（表 I-7）。昨年度のD I 値は△46.1、昨年度の次期の見通しが△40.7だったので、この一年間で大きく改善していることがわかる。また、香川県全体に対する評価よりも業界の状況への評価が良くなっているのは、県全体の状況よりも自社の業界に積極的な評価をしているからであろう。

来期の業界の見通しは、好転28.0%、変わらない49.7%、悪化22.3%、D I 値は5.7で、今期より少し悪いもののD I 値はプラスを維持している。但し、来期というのは、2013年9月から14年8月までを指している点には注意したい。後述するように消費税率引き上げ前の駆け込み需要と引き上げ後の消費の落ち込みの両者による影響が含まれていると考えられるからである。2014年4月以降に限定するならば、D I 値はさらに低下していたかもしれない。

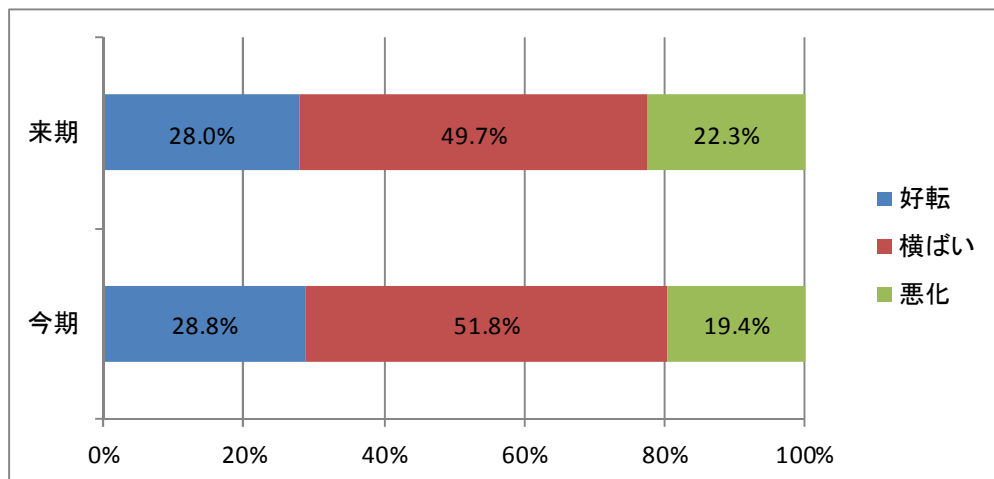
なお、これらの数字は、第Ⅱ部で後述するように業種や従業員規模層で違いがみられる点にも注意したい。特に、建設業の数字が他の業種と異なっていた点を指摘しておく。

質問②貴社の業界の状況変動について[前期と比べて]

質問③来期の業界の見通しは、今期と比べて？

表 I-7 貴社の業界の状況

		好転	横ばい	悪化	計	DI値
今期	件数	86	155	58	299	9.4
	%	28.8%	51.8%	19.4%	100.0%	
来期	件数	84	149	67	300	5.7
	%	28.0%	49.7%	22.3%	100.0%	



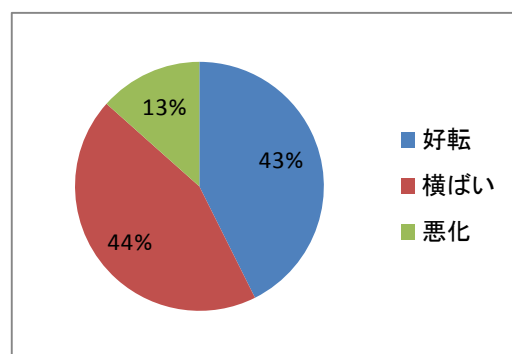
## (2) 自社の経営状況

前期(2011年9月～12年8月)と比較した今期(12年9月～13年8月)の経営状況は、売上高は増加42.6%、横ばい44.0%、悪化13.4%であり、DI値(増加の%値マイナス悪化の%値)は29.2である(表I-8)。昨年度のDI値は△3.6とマイナスだったので、明らかに売上状況は大幅に改善している。また、採算(経常利益)は、増加36.5%、横ばい44.3%、悪化19.3%、DI値は17.2であり、これも昨年度のDI値は0だったので、大幅な改善である(表I-9)。

質問④貴社の今期の採算(売上高)について[前期と比べて]

表 I-8 今期の貴社の採算(売上高)(前期と比較して)

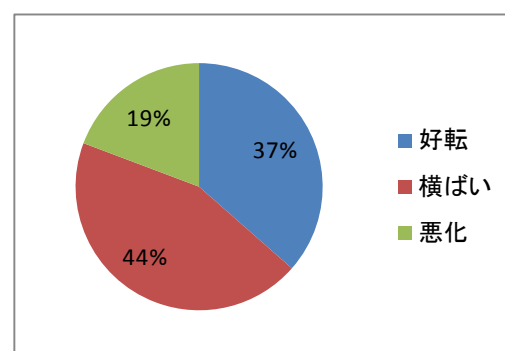
今期の自社の採算(売上高)(前期と比較して)					
	好転	横ばい	悪化	計	DI値
件数	127	131	40	298	29.2
%	42.6%	44.0%	13.4%	100.0%	



質問⑤貴社の今期の採算(経常利益)について[前期と比べて]

表 I-9 今期の貴社の採算(経常利益)(前期と比較して)

今期の自社の採算(売上高)(前期と比較して)					
	好転	横ばい	悪化	計	DI値
件数	108	131	57	296	17.2
%	36.5%	44.3%	19.3%	100.0%	

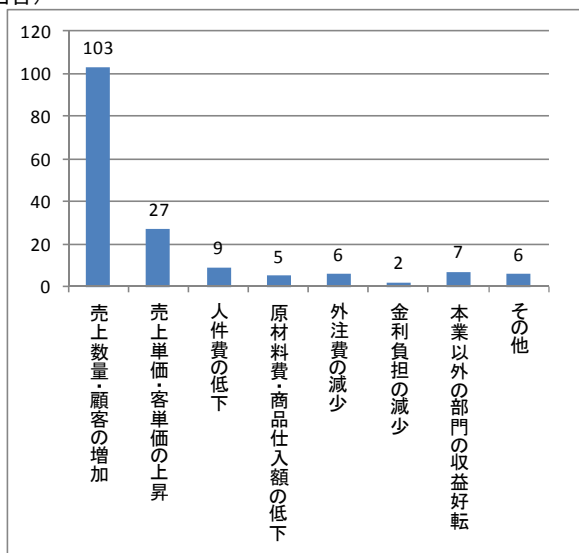


売上高または経常利益が増加した理由については、「売上数量・顧客の増加が最も多く 62.4%、次いで「売上単価・客単価の上昇」が 16.4%となっている（表 I-10）。経営環境が好転し、需要が拡大していることがわかる。一方、売上高または経常利益が減少した理由としては、「売上数量・顧客の減少」36.4%、「売上単価・客単価の低下」21.2%が上位にある。また、「人件費の増加」16.2%、「原材料費・商品仕入額の増加」14.1%といったコスト高も少なくない（表 I-11）。円安による輸入品を中心とした原材料費の上昇、労働力需要の増大によって一部の労働力市場がタイトになっていることの影響だと考えられる。

質問⑥前期と比べ今期の採算(経常利益/売上高)が好転した方にお聞きします。その理由は何ですか。

表 I-10 採算(売上高/経常利益)好転の理由(複数回答)

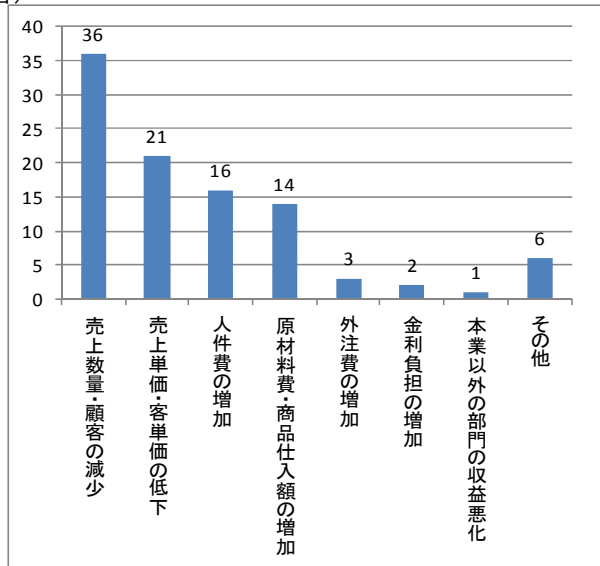
理由	回答数	%
売上数量・顧客の増加	103	62.4%
売上単価・客単価の上昇	27	16.4%
人件費の低下	9	5.5%
原材料費・商品仕入額の低下	5	3.0%
外注費の減少	6	3.6%
金利負担の減少	2	1.2%
本業以外の部門の収益好転	7	4.2%
その他	6	3.6%
合計	165	100.0%



質問⑦前期と比べ今期の採算(経常利益/売上高)が悪化した方にお聞きします。その理由は何ですか。

表 I-11 採算(売上高/経常利益)悪化の理由(複数回答)

理由	回答数	%
売上数量・顧客の減少	36	36.4%
売上単価・客単価の低下	21	21.2%
人件費の増加	16	16.2%
原材料費・商品仕入額の増加	14	14.1%
外注費の増加	3	3.0%
金利負担の増加	2	2.0%
本業以外の部門の収益悪化	1	1.0%
その他	6	6.1%
合計	99	100.0%



### (3) 消費税率引き上げの影響

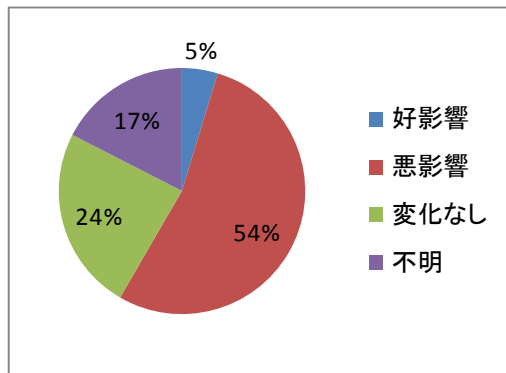
2014年4月に実施される消費税率引き上げの影響については、悪影響 53.7%と最も多く、次いで変化なし 24.2%、不明 17.4%、好影響 4.7%となっている（表 I-12）。消費税率引き上げによる需要の落ち込みへの懸念が強く、前述した来期（2013年9月～14年8月）については消費税率引き上げ前の駆け込み需要と引き上げ後の反動の落ち込みの両方が入っていることが回答に影響を与えたと考えられる。

前回の消費税率引き上げ（1997年）が景気に大きな影響を与えたことは、当時を知る人には強く記憶されていると思われる。しかし、すでに17年前のことであり、若い経営者など印象があまりない人たちも少なくない。今回も消費税率引き上げ後の状況には十分警戒して当たる必要があるだろう。

質問⑧消費税率の3%引き上げが発表されましたが、貴社に与える影響の見通しはいかがですか。

表 I-12 消費税率引き上げの影響

影響	回答数	%
好影響	14	4.7%
悪影響	160	53.7%
変化なし	72	24.2%
不明	52	17.4%
合計	298	100.0%



### 3 人材確保・育成について

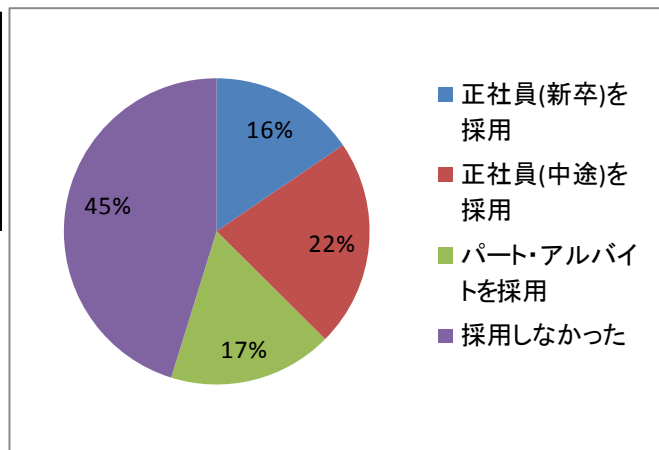
#### (1) 2013年の採用状況

採用状況への回答数は323件あり、その中で正社員、パート・アルバイトの採用は177件(54.8%)、採用しなかったのは146件(45.2%)であった(表 I-13)。採用した企業のうち50件(15.5%)が正社員(新卒)採用、71件(22.0%)が正社員(中途)採用、56件(17.3%)がパート・アルバイト採用になる。同友会企業の雇用における地域社会への貢献の大きさを示している。

質問①貴社の今年度(2013年)の採用状況をお聞きします。

表 I-13 採用状況

採用状況	回答数	%
正社員(新卒)を採用	50	15.5%
正社員(中途)を採用	71	22.0%
パート・アルバイトを採用	56	17.3%
採用しなかった	146	45.2%
合計	323	100.0%



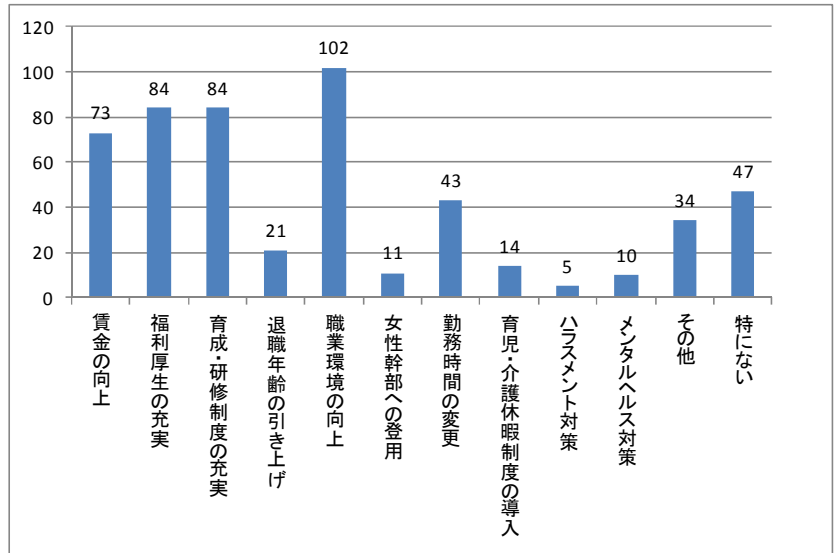
#### (2) 人材定着のための取組み

人材定着のための取組みについては、250件が実施している内容について回答している(表 I-14、全体の81.7%)。取り組んでいる内容は、職業環境の向上102件、福利厚生の実施84件、育成・研修制度の実施84件、賃金の向上73件、勤務時間の変更43件、などが上位を占めている。中小企業として、定着を図るためいろいろと工夫を行っている姿がうかがわれる。但し、最近話題になっている退職年齢の引き上げ、女性幹部への登用、育児・介護休暇制度の導入などについて実施されている割合は低い。

質問②人材定着のために実施している取り組みについてお聞きします。(複数回答可)

表 I-14 人材定着のための取り組み

取り組み内容	回答数	%
賃金の向上	73	13.8%
福利厚生 の 充実	84	15.9%
育成・研修制度 の 充実	84	15.9%
退職年齢 の 引き上げ	21	4.0%
職業環境 の 向上	102	19.3%
女性幹部 へ の 登用	11	2.1%
勤務時間 の 変更	43	8.1%
育児・介護 休暇制度 の 導入	14	2.7%
ハラスメント 対策	5	0.9%
メンタルヘルス 対策	10	1.9%
その他	34	6.4%
特 に ない	47	8.9%
合計	528	100.0%



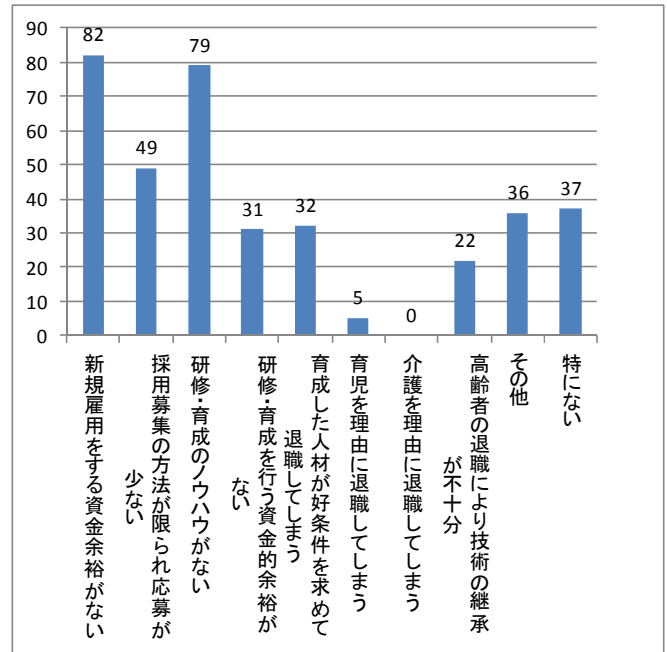
(3) 人材確保・育成における課題と期待する支援策

人材確保・育成における課題の内容についての回答 225 件（全体から無回答と特に内を引いた件数、全体の 73.5%）の中で、最も多かったのが「新規雇用をする資金余裕がない」82 件、次いで「研修・育成のノウハウがない」79 件であった（表 I-15）。1 位が、新規雇用できない点を課題にしているのに対し、2 位が雇用した後のフォローを問題にしていた。他では、「採用募集の方法が限られ応募が少ない」49 件、「育成した人材が好条件を求めて退職してしまう」32 件、「研修・育成を行う式的余裕がない」31 件、が多かった。

質問③貴社の人材確保・育成における課題をお聞きします。(複数回答可)

表 I-15 人材確保・育成における課題

課題	回答数	%
新規雇用をする資金余裕がない	82	22.0%
採用募集の方法が限られ応募が少ない	49	13.1%
研修・育成のノウハウがない	79	21.2%
研修・育成を行う資金的余裕がない	31	8.3%
育成した人材が好条件を求めて退職してしまう	32	8.6%
育児を理由に退職してしまう	5	1.3%
介護を理由に退職してしまう	0	0.0%
高齢者の退職により技術の継承が不十分	22	5.9%
その他	36	9.7%
特 に ない	37	9.9%
合計	373	100.0%



こうした状況の中で、行政に期待する支援策としては、「新規採用に対する賃金の助成」109 件が最も多く、次いで「育成・研修に対する費用助成」88 件、「育成・研修ノウハウ・人材に関する情報提供」57 件、「総合的な相談窓口の設置」54 件、「育児休暇者や育児金美者の雇用に対する助成」41 件、「女性の活用に対する助成」35 件、などとなっている（表 I-16）。費用面での支援・助成を求める声が多いとともに、ノウハウや情報提供の面での期待が大きい点が特徴的である。

また、件数的には多くはないものの、回答が分散しており、多様な支援への期待がある点についても留意して

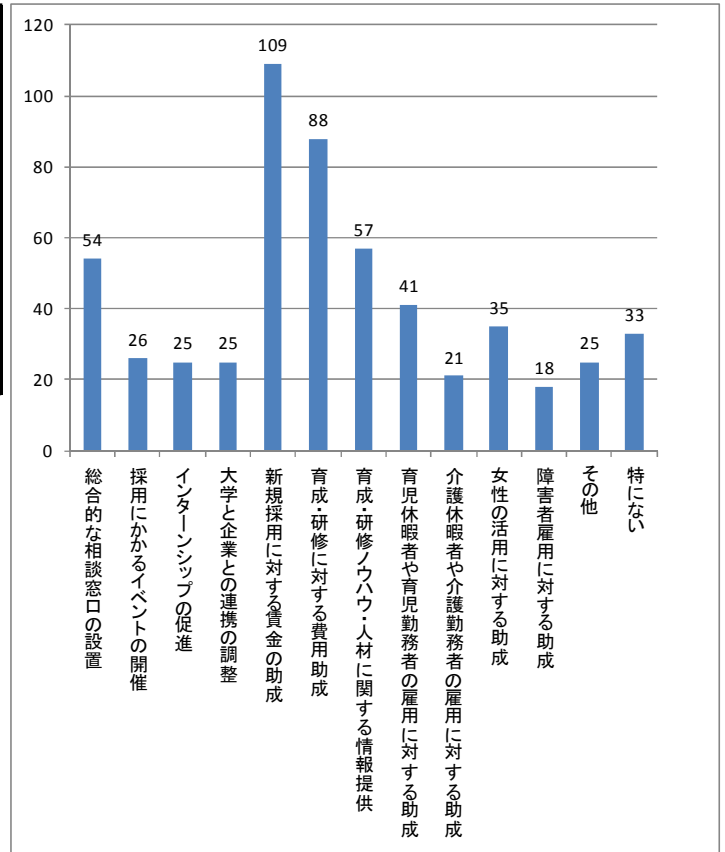


おく必要がある。

**質問④貴社が行政に期待する人材確保・育成に関する支援策についてお聞きます。(複数回答可)**

表 I-16 人材確保・育成に関して行政に期待する支援策

期待する支援策	回答数	%
総合的な相談窓口の設置	54	9.7%
採用にかかるイベントの開催	26	4.7%
インターンシップの促進	25	4.5%
大学と企業との連携の調整	25	4.5%
新規採用に対する賞金の助成	109	19.6%
育成・研修に対する費用助成	88	15.8%
育成・研修ノウハウ・人材に関する情報提供	57	10.2%
育児休暇者や育児勤務者の雇用に対する助成	41	7.4%
介護休暇者や介護勤務者の雇用に対する助成	21	3.8%
女性の活用に対する助成	35	6.3%
障害者雇用に対する助成	18	3.2%
その他	25	4.5%
特になし	33	5.9%
合計	557	100.0%



## 4 金融状況について

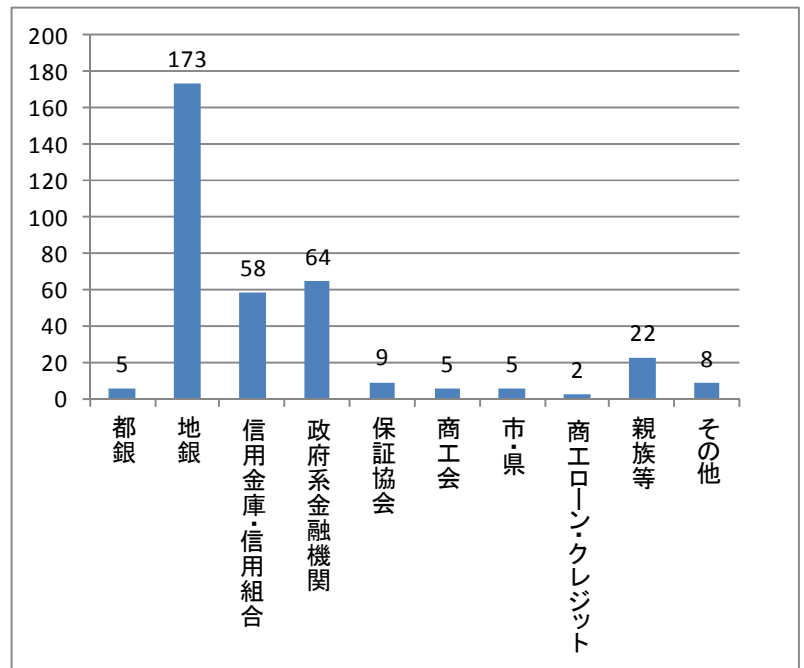
### (1) 事業資金の調達先と金融機関の対応

事業資金の調達先は、地銀が圧倒的に多く (173 件)、次いで政府系金融機関 (64 件)、信用金庫・信用組合 (58 件) となっており、都銀の存在感は大きくない (5 件) (表 I-17)。

**質問①貴社の事業資金の調達先についてお聞かせください。**

表 I-17 事業資金の調達先 (複数回答)

調達先	回答数	%
都銀	5	1.4%
地銀	173	49.3%
信用金庫・信用組合	58	16.5%
政府系金融機関	64	18.2%
保証協会	9	2.6%
商工会	5	1.4%
市・県	5	1.4%
商工ローン・クレジット	2	0.6%
親族等	22	6.3%
その他	8	2.3%
合計	351	100.0%

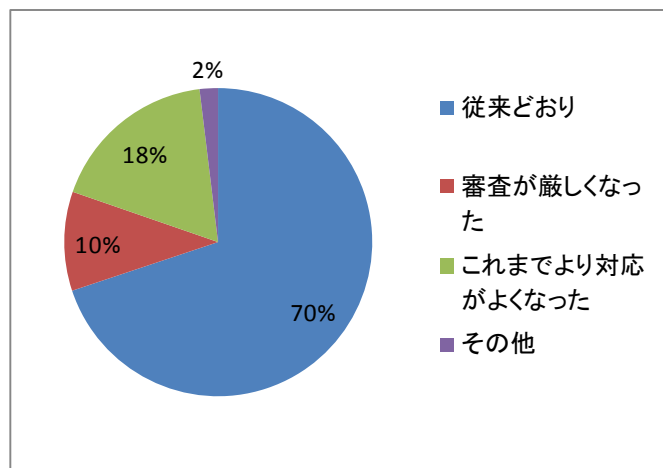


金融機関の対応は、「従来どおり」181件（69.9%）が最も高く、次いで「これまでより対応がよくなった」46件（17.8%）であり、「審査が厳しくなった」は27件（10.4%）である（表 I-18）。

質問-②金融機関の対応についてお聞かせください。

表 I-18 金融機関の対応

対応	回答数	%
従来どおり	181	69.9%
審査が厳しくなった	27	10.4%
これまでより対応がよくなった	46	17.8%
その他	5	1.9%
合計	259	100.0%



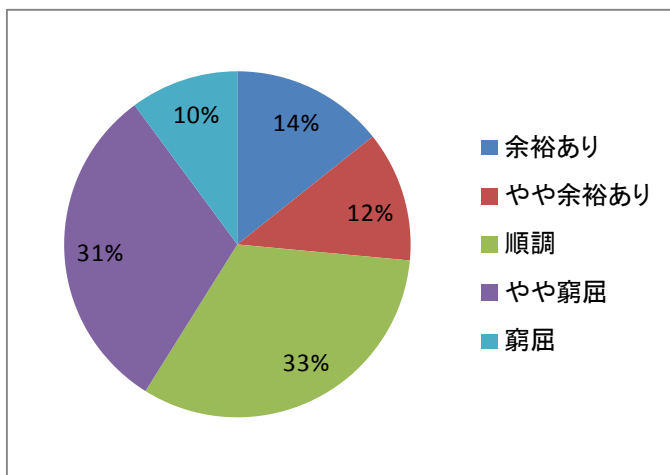
## (2) 資金繰りの状況

資金繰りの状況は、表 I-19 のとおり、順調が最も多く、次いでやや窮屈となっている。資金繰り D I 値（（余裕ありの%値+やや余裕ありの%値）マイナス（窮屈の%値+やや窮屈の%値））は△4.6 であり、昨年度調査は△25.1 だったので改善が見られることがわかる。

質問-③現在の資金繰りの状況は？

表 I-19 資金繰り状況

資金繰り状況	回答数	%
余裕あり	41	14.3%
やや余裕あり	35	12.2%
順調	93	32.4%
やや窮屈	89	31.0%
窮屈	29	10.1%
合計	287	100.0%



## 5 支援施策および利用状況

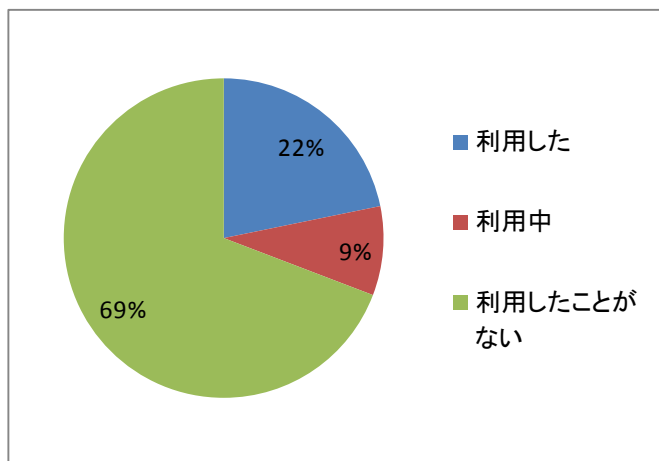
### (1) 資金調達における国・県・市・商工会等の支援策の利用

「貴社の資金調達において、国・県・市・商工会等の中小企業支援策を活用したことがありますか」という設問に対しては、利用した 63 件（21.8%）、利用中 26 件（9.0%）、利用したことがない 200 件（69.2%）であった（表 I-20）。7 割の企業が利用したことがないという回答であった。

質問-①貴社の資金調達において、国・県・市・商工会等の中小企業支援施策を活用したことがありますか？

表 I-20 資金調達と支援策の利用状況

利用状況	回答数	%
利用した	63	21.8%
利用中	26	9.0%
利用したことがない	200	69.2%
合計	289	100.0%

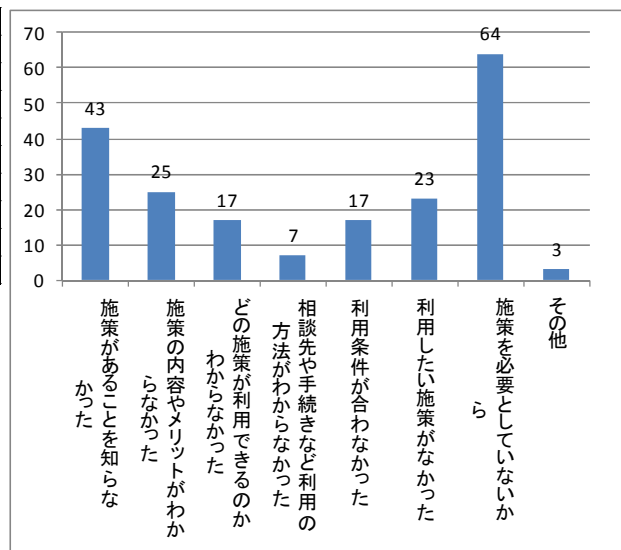


利用しなかった理由についての設問では、「施策を必要としていないから」64件（32.2%）、「施策があることを知らなかった」43件（21.6%）、「施策の内容やメリットがわからなかった」25件（12.6%）、「利用したい施策がなかった」23件（11.6%）が上位を占めている（表 I-21）。他にも、利用方法がわからないなどの回答も多く、現状では施策を知らなかった、よくわからない企業が少なくない。伝え方に問題があるのか、企業側の情報の集め方に問題があるのか、については別途検討が必要だが、情報が伝えきれていないことには留意しておく必要がある。

質問-②上の質問で利用しなかった方にお聞きします。なぜ利用しなかったのですか？

表 I-21 資金調達に関する支援策を利用しなかった理由（複数回答あり）

理由	回答数	%
施策があることを知らなかった	43	21.6%
施策の内容やメリットがわからなかった	25	12.6%
どの施策が利用できるのかわからなかった	17	8.5%
相談先や手続きなど利用の方法がわからなかった	7	3.5%
利用条件が合わなかった	17	8.5%
利用したい施策がなかった	23	11.6%
施策を必要としていないから	64	32.2%
その他	3	1.5%
合計	199	100.0%



(2) 行政に対する要望・提言

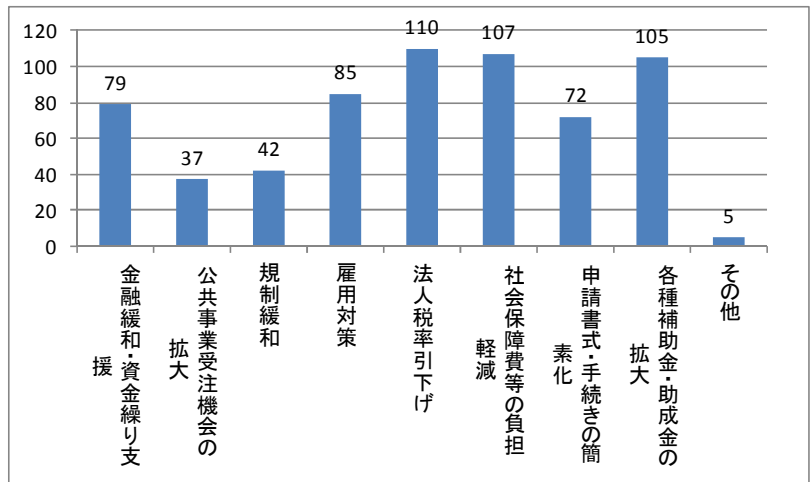
「貴社の経営上、行政に対して要望・提言をしたいと考える政策・施策」については、「法人税率引き下げ」110件、「社会保障費等の負担低減」107件、「各種補助金・助成金の拡大」105件、「雇用対策」85件、「金融緩和・資金繰り支援」79件、「申請書式・手続きの簡素化」72件、などが上位にある（表 I-22）。また、景気が上向きであることから、「規制緩和」42件、「公共事業受注機会の拡大」37件、は下位になっていた。

企業収益に直接関係する法人税率や社会保障費等への負担軽減を期待する件数が多いのは当然であり、今後企業の社会的役割との関係で適切な負担のあり方を検討する必要がある。また、補助金・助成金の拡大についての要望が多いのも当然であり、今後は中小企業施策としての意義や有効性ととも、具体的な内容について検討する必要がある。

質問③貴社の経営上、行政に対して要望・提言をしたいと考える政策・施策を全てお選びください。

表 I-22 行政に対する要望・提言(複数回答)

要望・提言	回答数	%
金融緩和・資金繰り支援	79	12.3%
公共事業受注機会の拡大	37	5.8%
規制緩和	42	6.5%
雇用対策	85	13.2%
法人税率引下げ	110	17.1%
社会保障費等の負担軽減	107	16.7%
申請書式・手続きの簡素化	72	11.2%
各種補助金・助成金の拡大	105	16.4%
その他	5	0.8%
合計	642	100.0%



「雇用対策」については、前述したように雇用を進めている企業が多いこともあり、雇用や人材育成に対する情報やノウハウ、仕組みへの要望と賃金補助などの面での要望の両方が含まれている。「金融緩和・資金繰り支援」は、前述したように資金繰りが「やや窮屈」とする企業が多いことと現在の金融緩和状態が景気に結びついていると考えられていることから回答が多かった。

「申請書式・手続きの簡素化」も、要望としては上位に来ることが多いものであり、具体的に問題を集約し、要望できる場所は具体的な形で要望していくことを早急に進めていくべきだろう。

## 6 経営上の問題点・力点

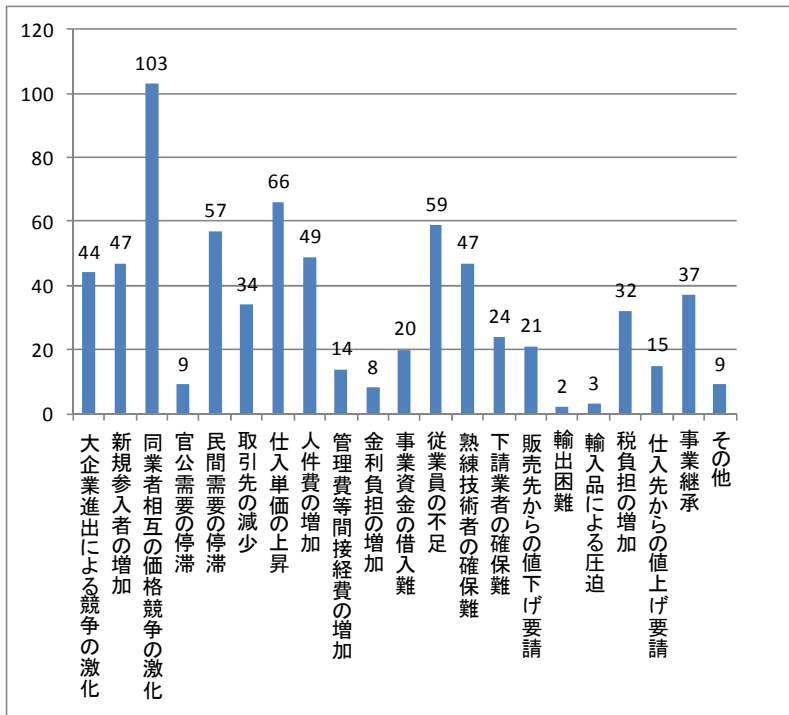
### (1) 経営上の問題点

現在の経営上の問題点については、「同業者相互の価格競争の激化」103件、「仕入単価の上昇」66件、「従業員の不足」59件、「民間需要の停滞」57件、「人件費の増加」49件、「新規参入者の参加」47件、「熟練技術者の確保難」47件、「大企業進出による競争の激化」44件、「事業継承」37件、「取引先の減少」34件、「税負担の増加」32件、といった順番になっている(表 I-23)。

質問①現在の経営上の問題点で深刻なものを、下記より上位3つまでお選びください。

表 I-23 経営上の問題点(3つまで)

問題点	回答数	%
大企業進出による競争の激化	44	6.3%
新規参入者の増加	47	6.7%
同業者相互の価格競争の激化	103	14.7%
官公需要の停滞	9	1.3%
民間需要の停滞	57	8.1%
取引先の減少	34	4.9%
仕入単価の上昇	66	9.4%
人件費の増加	49	7.0%
管理費等間接経費の増加	14	2.0%
金利負担の増加	8	1.1%
事業資金の借入難	20	2.9%
従業員の不足	59	8.4%
熟練技術者の確保難	47	6.7%
下請業者の確保難	24	3.4%
販売先からの値下げ要請	21	3.0%
輸出困難	2	0.3%
輸入品による圧迫	3	0.4%
税負担の増加	32	4.6%
仕入先からの値上げ要請	15	2.1%
事業継承	37	5.3%
その他	9	1.3%
合計	700	100.0%



2012年にも、「同業者相互の価格競争の激化」が1位だったが、その比率は低下している一方、2位の「仕入単価の上昇」は比率が高くなっている。また、「従業員の不足」「熟練技術者の確保難」といった従業員に関する問題も比率が上がっている。

## (2) 経営上の力点

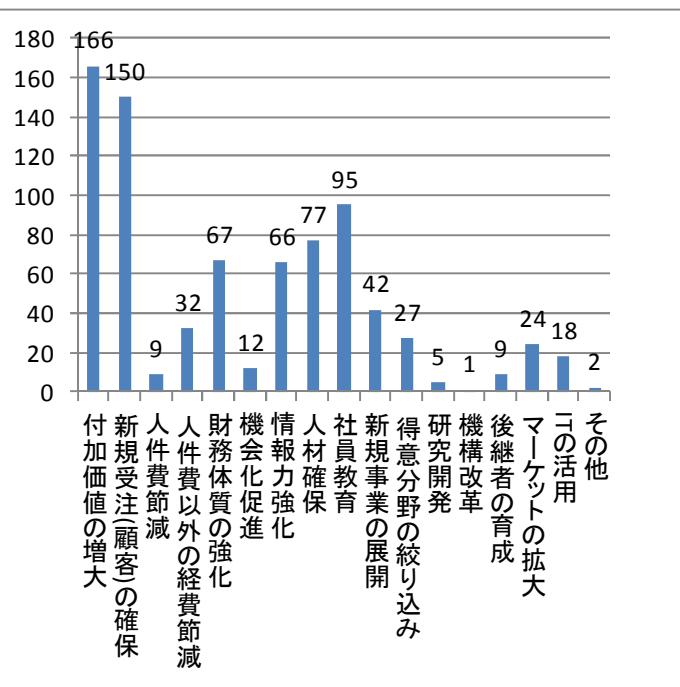
現在の経営上の力点については、「付加価値の増大」166件、「新規受注（顧客）の確保」150件、「社員教育」95件、「人材確保」77件、「財務体質の強化」67件、「情報力強化」66件、「新規事業の展開」42件、「人件費以外の経費削減」32件、といった順番になっている（表 I-24）。「付加価値の増大」は回答企業の半数以上が重視しており、「新規受注（顧客）の確保」も半数が重視している。

2012年と比べると上位2つが拮抗しているのは同じだが、順番は入れ替わっている。また「人材確保」が4位へと順番を上げて一方、「得意分野の絞り込み」は下がっている。こちらも全体として、現状を反映して積極的な対応や人材確保などが重視されていることがわかる。

質問②貴社の現在の経営上の力点を、下記より上位3つまでお選びください。

表 I-24 経営上の力点(上位3つまで)

経営上の力点	回答数	%
付加価値の増大	166	20.7%
新規受注(顧客)の確保	150	18.7%
人件費節減	9	1.1%
人件費以外の経費節減	32	4.0%
財務体質の強化	67	8.4%
機会化促進	12	1.5%
情報力強化	66	8.2%
人材確保	77	9.6%
社員教育	95	11.8%
新規事業の展開	42	5.2%
得意分野の絞り込み	27	3.4%
研究開発	5	0.6%
機構改革	1	0.1%
後継者の育成	9	1.1%
マーケットの拡大	24	3.0%
ITの活用	18	2.2%
その他	2	0.2%
合計	802	100.0%



## 7 同友会および経営指針について

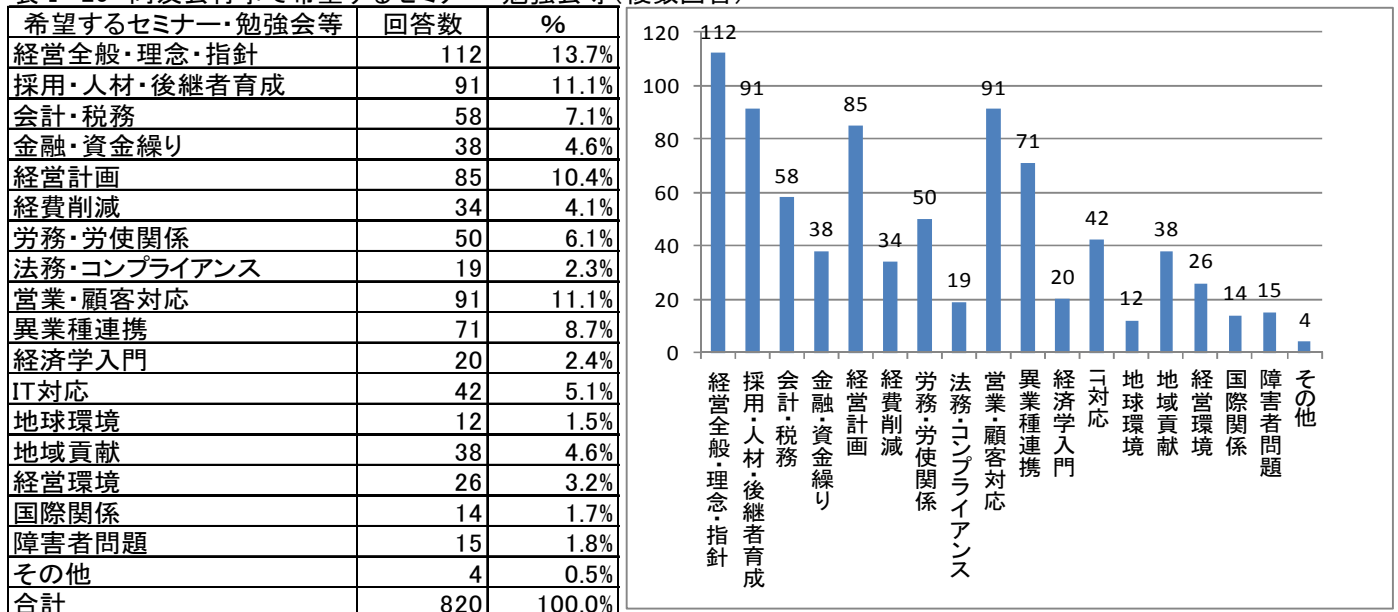
### (1) 同友会行事で希望するセミナー・勉強会等

「貴社の経営上、同友会行事で行ってほしいセミナー・勉強会等」については、回答数を限定しない複数回答（該当するもの全て）だったので回答数が多く、同友会行事への期待の大きさを示している。また、回答が多岐にわたっている点は、会員の課題が多様化していることを表している（表 I-25）。

回答が多い順に。「経営全般・理念・指針」112件、「採用・人材・後継者育成」91件、「営業・顧客対応」91件、「経営計画」85件、「異業種連携」71件、「会計・税務」58件、「労務・労使関係」50件、「IT対応」42件、「金融・資金繰り」38件、「地域貢献」38件、経費削減」34件、「経営環境」26件、である。同友会が強調している経営指針づくりや人づくりへの期待が大きいことは、これまでの方向性の正しさを示しているとともに、さらに経営指針セミナーや人づくり、共育にかかわる事業に創意工夫が求められることを示している。また、同友会に期待している一つ一つの内容はいずれも重要な課題であり、同友会活動のさらなる充実が必要なことを意味している。

質問①貴社の経営上、同友会行事で行ってほしいセミナー・勉強会等を全てお選びください。

表 I-25 同友会行事で希望するセミナー・勉強会等(複数回答)



## (2) 経営指針(理念)、中長期計画・ビジョン、単年度計画

経営指針(理念)、中長期計画・ビジョン、単年度計画の作成状況は、表 I-26 のとおりである。経営指針(理念)は、6割が作成済みで1割が作成途中、3割が持っていない。中長期計画・ビジョンは、作成済みが43.8%、作成途中が27.7%、28.4%が持っていない。単年度計画は、6割強が作成済みで、17.7%が作成途中、持っていないのは22.1%である。

また、経営指針(理念)は、作成した段階が33.7%、社内公開18.7%、社外公開7.5%であり、社内公開を含めて公開していないものが56.3%ある。経営指針(理念)は社内でも共有すること、さらに広く自社を理解してもらうことにも意味があるので、もっと公開してもいいのではないだろうか。

中長期ビジョンは、作成した段階が26.7%、社内公開が17.1%である。単年度計画は、作成した段階が30.3%、社内公開が15.3%、毎月到達点を確認が14.6%である。これらも社内でも共有し、計画については常に到達点を確認し、それを共有していく仕組みが確立していくことが望まれる。

なお、いずれも作成途中が多いことも気になる。作成に取り掛かっているが、なかなか完成に至らないケースが多いならば、その理由を明らかにし、対策をとらないと作成が広がっていかない可能性がある。問題意識を持って作成に取り掛かった段階から完成へのプロセス支援が必要かもしれない。

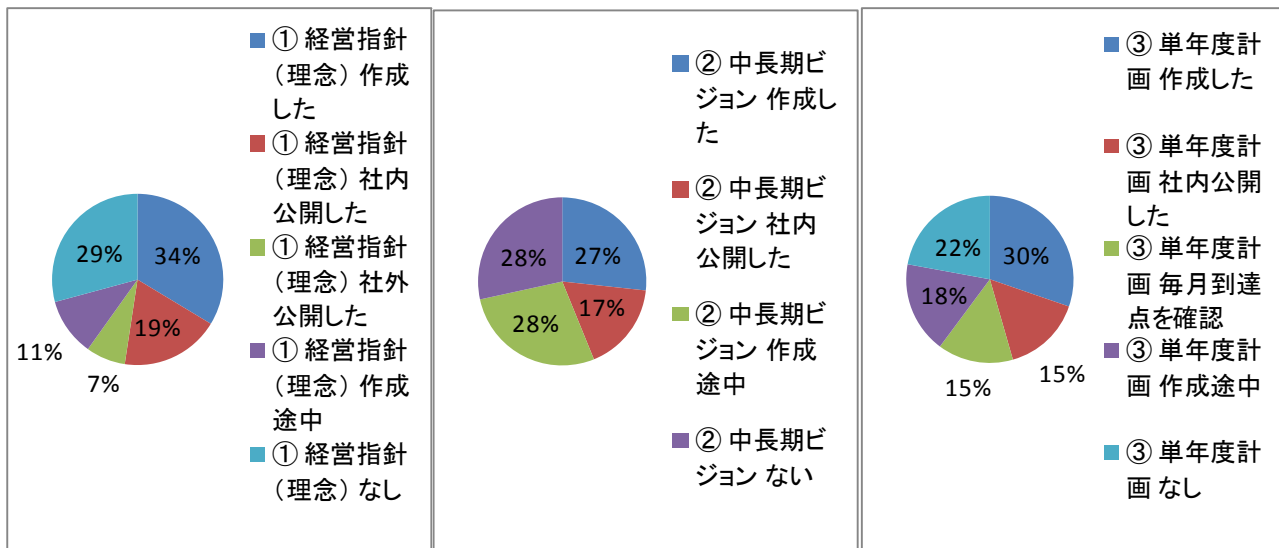
質問-②経営指針(理念)はありますか？

質問-③中長期、ビジョンはありますか？

質問-④単年度計画はありますか？

表 I-26 経営指針(理念)、中長期ビジョン、単年度計画作成状況

	作成状況	回答数	%
① 経営指針(理念)	作成した	99	33.7%
	社内公開した	55	18.7%
	社外公開した	22	7.5%
	作成途中	32	10.9%
	なし	86	29.3%
	合計	294	100.0%
② 中長期ビジョン	作成した	78	26.7%
	社内公開した	50	17.1%
	作成途中	81	27.7%
	ない	83	28.4%
	合計	292	100.0%
③ 単年度計画	作成した	89	30.3%
	社内公開した	45	15.3%
	毎月到達点を確認	43	14.6%
	作成途中	52	17.7%
	なし	65	22.1%
	合計	294	100.0%



## (2) 経営指針の社内共有

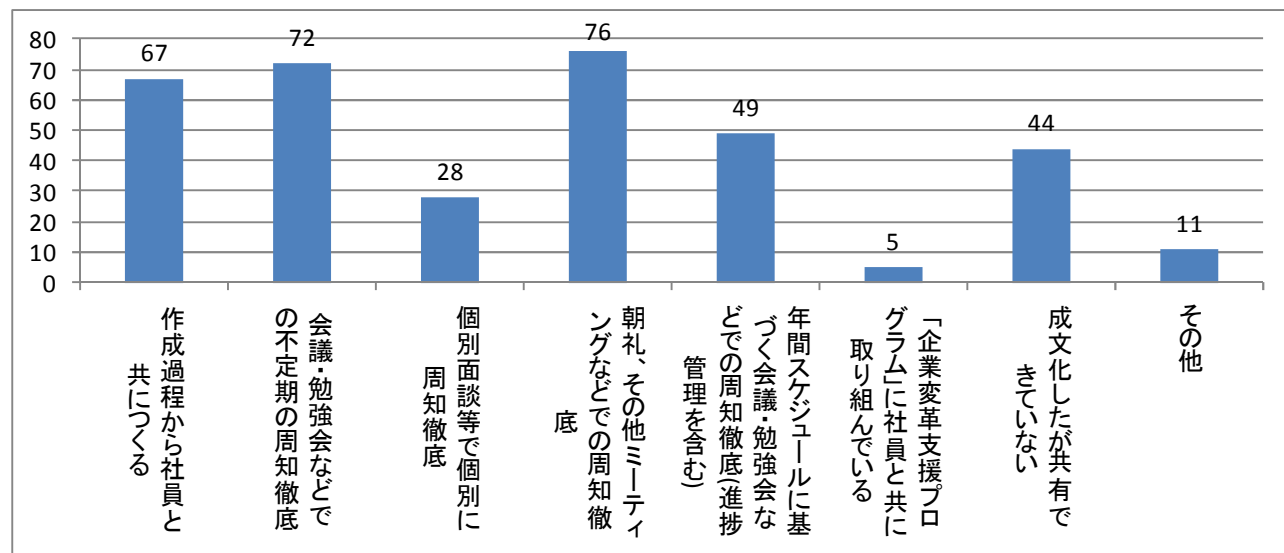
「経営指針の社内共有をどのようにはかっているか」という設問に対しては、「朝礼、その他ミーティングなどでの周知徹底」76件、「会議・勉強会などでの不定期の周知徹底」72件、「作成過程から社員と共につくる」67件、「年間スケジュールに基づく会議・勉強会などでの周知徹底（進捗管理を含む）」49件が上位であり、いっぽう「成文化したが共有できていない」も44件ある（表 I-27）。



質問⑤経営指針の社内共有をどのようにはかっているか、該当するものを全てお選びください。

表 I-27 経営指針の社内共有(複数回答)

社内共有の方法	回答数	%
作成過程から社員と共につくる	67	19.0%
会議・勉強会などでの不定期の周知徹底	72	20.5%
個別面談等で個別に周知徹底	28	8.0%
朝礼、その他ミーティングなどでの周知徹底	76	21.6%
年間スケジュールに基づく会議・勉強会などでの周知徹底(進捗管理を含む)	49	13.9%
「企業変革支援プログラム」に社員と共に取り組んでいる	5	1.4%
成文化したが共有できていない	44	12.5%
その他	11	3.1%
合計	352	100.0%



それぞれの会社の事業内容、経営スタイル、規模そして、経営指針の内容によって、適切な社内での共有の方法は一樣ではない。アンケートで示されているのは、作成段階から始まり、作成した後もスケジュール的に行うこと、定期的に適宜必要で可能な場を使っていくことなど、経営指針の共有を常に意識しながら、柔軟に様々な機会を利用していくことが重要だということである。

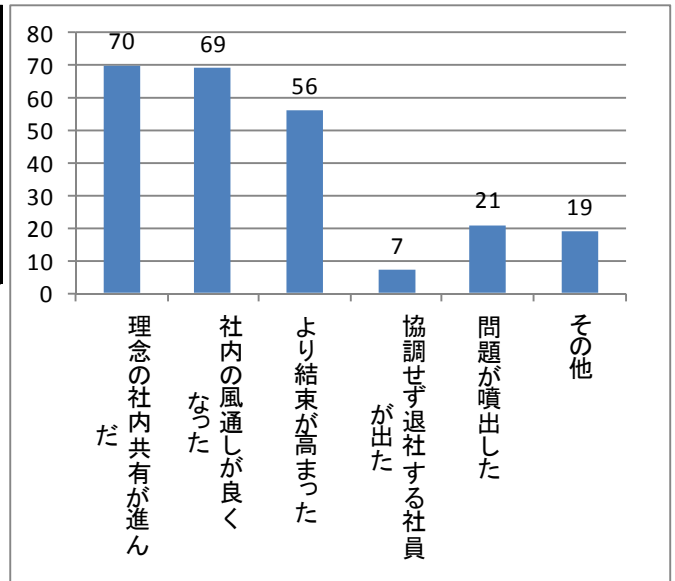
### (3) 経営指針の実践の効果

経営指針の実践の結果は、「理念の社内共有が進んだ」70件、「社内の風通しが良くなった」69件、「より結束が高まった」56件、と改善を指摘する声が多い(表 I-28)。しかし、その一方で「問題が噴出した」21件、「協調せず退社する社員が出た」7件、といったケースも少なくないことも看過できない。こうした問題がなぜ生じたのか、どこに問題があったのか、分析して今後の課題としていく必要がある。

質問⑥経営指針の実践の結果がどのように現れたか該当するものを全てお選びください。

表 I-28 経営指針の実践の効果(複数回答)

効果	回答数	%
理念の社内共有が進んだ	70	28.9%
社内の風通しが良くなった	69	28.5%
より結束が高まった	56	23.1%
協調せず退社する社員が出た	7	2.9%
問題が噴出した	21	8.7%
その他	19	7.9%
合計	242	100.0%



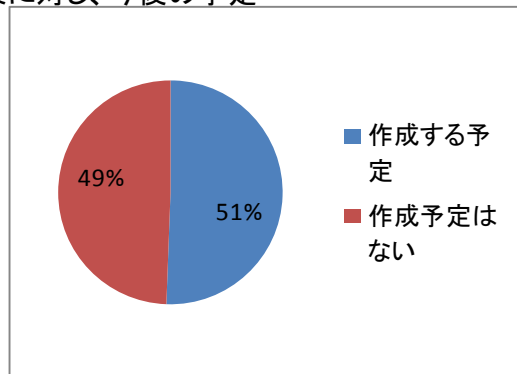
#### (4) 今後の経営指針書作成の予定

経営指針書を作成していない方に対し、今後作成するかどうかを尋ねたところ、作成する予定 44 件、作成予定はない 43 件とほぼ半分であった(表 I-29)。とりあえず、予定している企業への作成サポートが必要だろう。

質問⑦経営指針書を作成していない方にお聞きします。経営指針書を今後

表 I-29 経営指針を作成していない企業に対し、今後の予定

予定	回答数	%
作成する予定	44	50.6%
作成予定はない	43	49.4%
合計	87	100.0%



## 第Ⅱ部 クロス集計

### 1 業種別比較

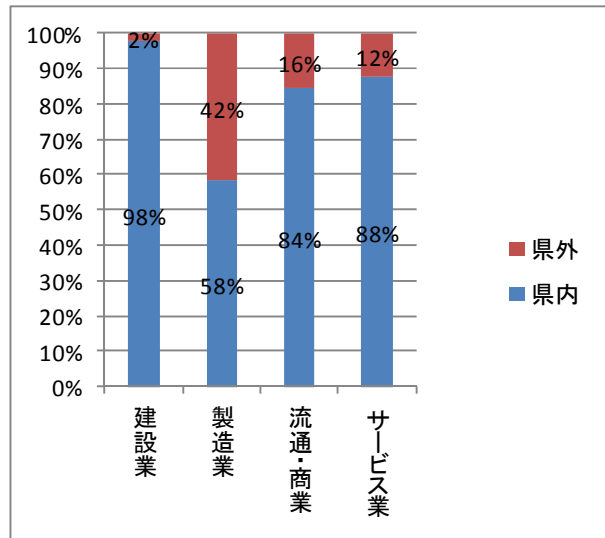
ここでは、前述したように業種を建設業、製造業、流通・商業、サービス業に分けた上で、いくつかの設問に対する回答を業種別に分析して、その特徴を示す。

#### (1) 主な取引先の所在地

業種別に、主な取引先の所在地を見ると、業種ごとに事業の地理的範囲の特徴を見ることができる(表Ⅱ-1-1)。建設業は、ほとんどが県内を対象としており、製造業は県内と県外が3対2、流通・商業、サービス業は8割以上が県内をメインにしている。

表Ⅱ-1-1 業種別・主な取引先所在地

業種		主な取引先所在地		
		県内	県外	計
建設業	件数	45	1	46
	%	97.8%	2.2%	100.0%
製造業	件数	21	15	36
	%	58.3%	41.7%	100.0%
流通・商業	件数	38	7	45
	%	84.4%	15.6%	100.0%
サービス業	件数	109	15	124
	%	87.9%	12.1%	100.0%

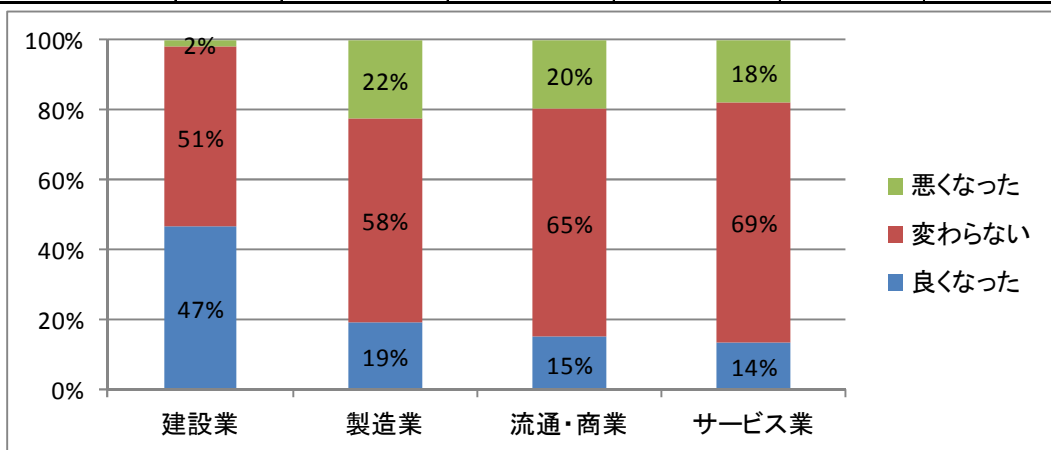


(2) 香川県、業界の状況

総合的に見た香川県の景気については、業種によって評価が大きく異なっている（表Ⅱ-1-2）。DI値で見ると、建設業だけが大きくプラスになっており、香川県の景気が上向きであると評価している。一方、他の業種はマイナスであり、香川県の景気については慎重な見方をしている。同じ香川県の景気に対して見方がかなり異なっているのは、それぞれの業界の状況が異なるからである。

表Ⅱ-1-2 業種別・総合的に見た香川県の景気

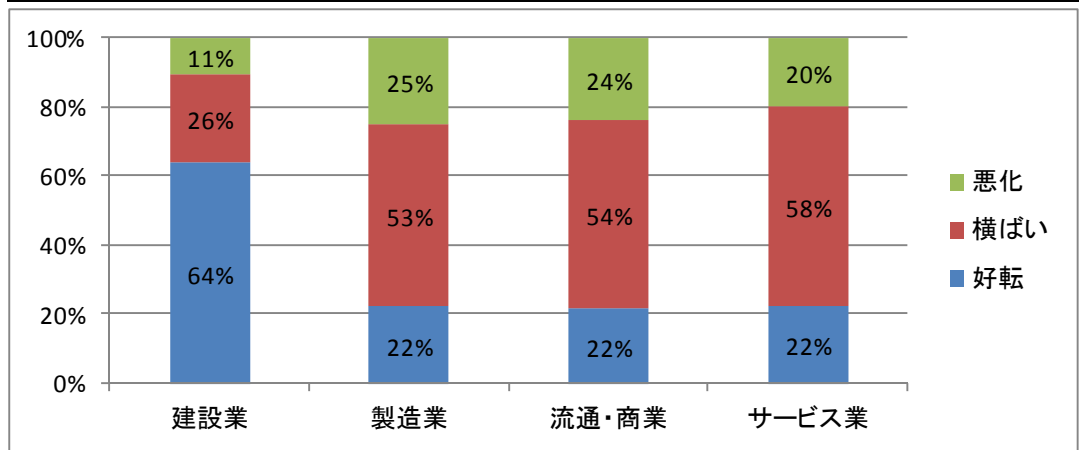
業種		総合的に見た香川県の景気				DI値
		良くなった	変わらない	悪くなった	計	
建設業	件数	23	25	1	49	44.9
	%	46.9%	51.0%	2.0%	100.0%	
製造業	件数	7	21	8	36	-2.8
	%	19.4%	58.3%	22.2%	100.0%	
流通・商業	件数	7	30	9	46	-4.3
	%	15.2%	65.2%	19.6%	100.0%	
サービス業	件数	17	86	22	125	-4.0
	%	13.6%	68.8%	17.6%	100.0%	



次に、業界の状況をDI値で見ると、対前年度で今期は建設業が大きくプラス、サービス業がややプラス、製造業、流通・商業がややマイナスとなっている（表Ⅱ-1-3）。全体の数字を示した際に、昨年度と比べて業界の状況は改善されていると記したが、建設業が全体の数値をかなり引き上げていることがわかる。

表Ⅱ-1-3 業種別・業界の状況(対前年度)

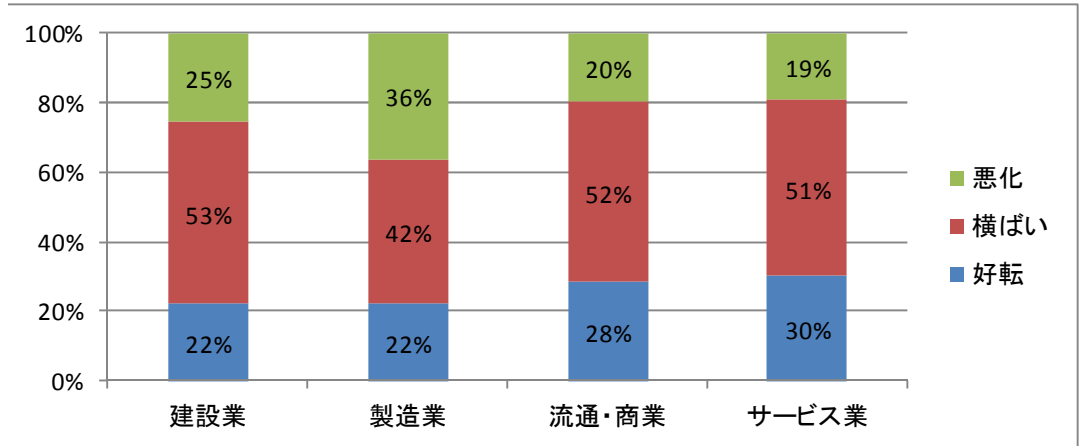
業種	自社の業界の状況(対前年度)					
	好転	横ばい	悪化	計	DI値	
建設業	件数	30	12	5	47	53.2
	%	63.8%	25.5%	10.6%	100.0%	
製造業	件数	8	19	9	36	-2.8
	%	22.2%	52.8%	25.0%	100.0%	
流通・商業	件数	10	25	11	46	-2.2
	%	21.7%	54.3%	23.9%	100.0%	
サービス業	件数	28	72	25	125	2.4
	%	22.4%	57.6%	20.0%	100.0%	



なお、来期の業界の状況は、建設業、製造業がDI値でマイナスを示している(表Ⅱ-1-4)。特に製造業は厳しい評価をしている。一方、流通・商業はプラスになっている。来期のDI値は、建設業が今年よかったことと比較しての水準、消費税率引き上げ前の駆け込み需要と引き上げ後の状況とが同じ時期に含めていることから、どちらを重視するのかによって評価が変わる可能性があるため、慎重に見る必要がある。

表Ⅱ-1-4 業種別・来期の業界の見通し(今期と比較して)

業種	来期の業界の見通し(今期と比較して)					
	好転	横ばい	悪化	計	DI値	
建設業	件数	13	31	15	59	-3.4
	%	22.0%	52.5%	25.4%	100.0%	
製造業	件数	8	15	13	36	-13.9
	%	22.2%	41.7%	36.1%	100.0%	
流通・商業	件数	13	24	9	46	8.7
	%	28.3%	52.2%	19.6%	100.0%	
サービス業	件数	39	66	25	130	10.8
	%	30.0%	50.8%	19.2%	100.0%	



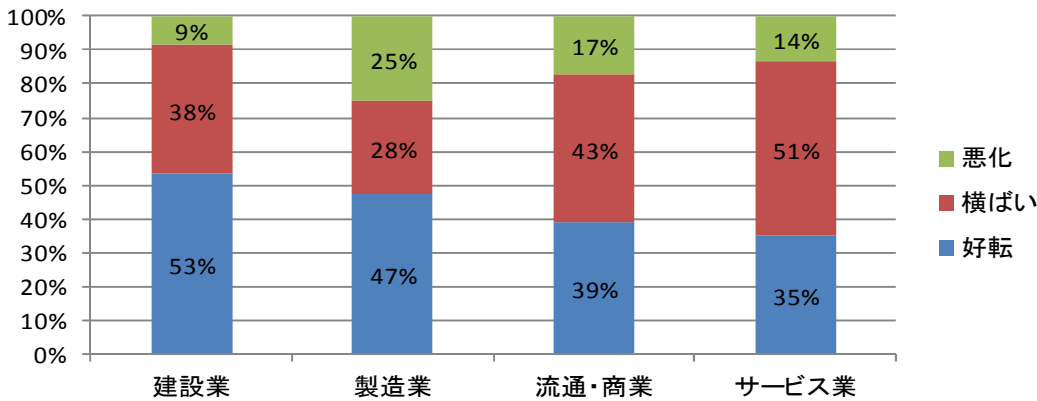
### (3) 今期の採算

自社の採算状況については、業界の状況と異なっており、どの業種も売上、経常利益の水準のD I値はプラスになっている（表Ⅱ-1-5、表Ⅱ-1-6）。特に、建設業はD I値がいずれも40を超えており、好調であることがわかる。

なお、業界の状況に関する見方に比べて採算状況の数値がよいのは、業界の動向に左右されない企業づくりを追求してきたことによると考えられ、重視しておきたい。

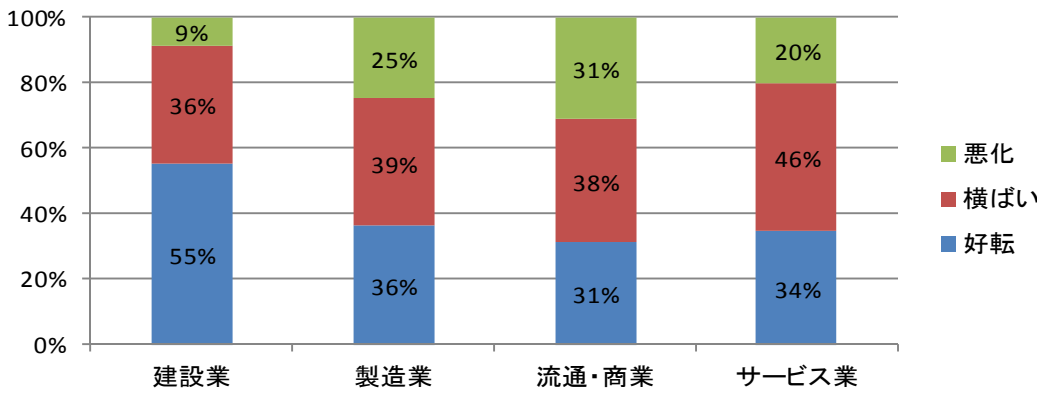
表Ⅱ-1-5 業種別・今期の自社の採算(売上高)(前期と比較して)

業種	今期の自社の採算(売上高)(前期と比較して)				DI値	
	好転	横ばい	悪化	計		
建設業	件数	25	18	4	47	44.7
	%	53.2%	38.3%	8.5%	100.0%	
製造業	件数	17	10	9	36	22.2
	%	47.2%	27.8%	25.0%	100.0%	
流通・商業	件数	18	20	8	46	21.7
	%	39.1%	43.5%	17.4%	100.0%	
サービス業	件数	44	64	17	125	21.6
	%	35.2%	51.2%	13.6%	100.0%	



表Ⅱ-1-6 業種別・今期の自社の採算(経常利益)(前期と比較して)

業種	今期の自社の採算(売上高)(前期と比較して)				DI値	
	好転	横ばい	悪化	計		
建設業	件数	26	17	4	47	46.8
	%	55.3%	36.2%	8.5%	100.0%	
製造業	件数	13	14	9	36	11.1
	%	36.1%	38.9%	25.0%	100.0%	
流通・商業	件数	14	17	14	45	0.0
	%	31.1%	37.8%	31.1%	100.0%	
サービス業	件数	43	57	25	125	14.4
	%	34.4%	45.6%	20.0%	100.0%	



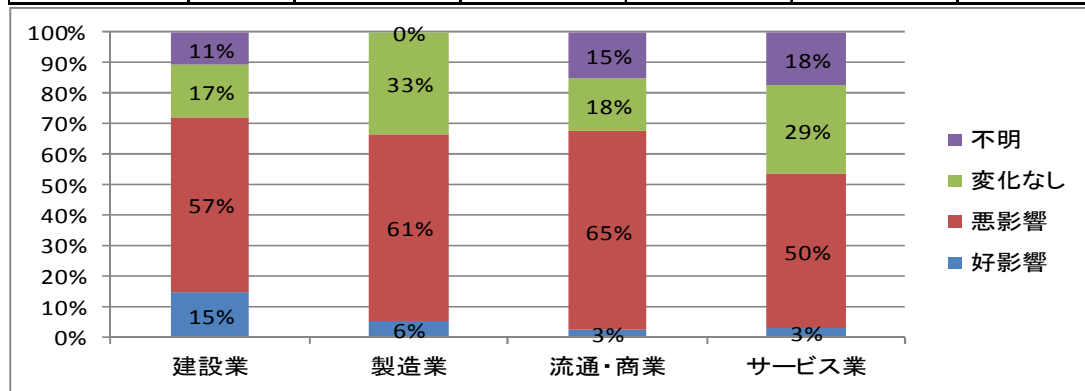
### (4) 消費税率引き上げによる影響

消費税率引き上げによる影響は、どの業種も悪影響が多いが、その比率は流通・商業が最も高く、次いで製造

業、建設業と続き、サービス業が一番低い（表Ⅱ-1-7）。好影響が建設業で多いのは、駆け込み需要によるものと考えられる。また、不明がサービス業や流通・商業で少なからず存在しているのは、具体的な影響の判断がまだつかないからであろう。各企業、業界による分析が求められる。

表Ⅱ-1-7 業種別・消費税率引き上げによる影響

業種	消費税率引き上げによる影響					
	好影響	悪影響	変化なし	不明	計	
建設業	件数	7	27	8	5	47
	%	14.9%	57.4%	17.0%	10.6%	100.0%
製造業	件数	2	22	12	0	36
	%	5.6%	61.1%	33.3%	0.0%	100.0%
流通・商業	件数	1	26	7	6	40
	%	2.5%	65.0%	17.5%	15.0%	100.0%
サービス業	件数	4	63	36	22	125
	%	3.2%	50.4%	28.8%	17.6%	100.0%



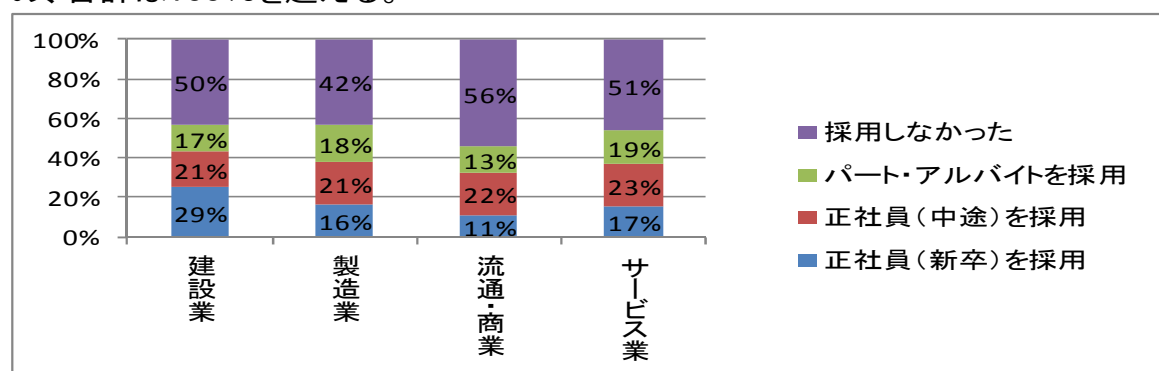
### (5) 採用状況

業種ごとの採用状況は、この一年の好調を受け、建設業の正社員（新卒）採用の比率が、他の業種の2～3倍になっているのが特徴的である（表Ⅱ-1-8）。但し、採用しなかったの比率は製造業が一番低く、逆にいえば何らかの形で採用の比率は製造業が一番高い。最近の仕事量が増大している企業が多いにもかかわらず、建設業で半数が採用していない理由として、採用に対して慎重な企業が少なくないのか、あるいは労働力市場が逼迫して採用が難しくなっているのか、とりあえず二つの理由が考えられる。

表Ⅱ-1-8 業種別・採用状況

業種	採用状況					
	正社員（新卒）を採用	正社員（中途）を採用	パート・アルバイトを採用	採用しなかった	計	
建設業	件数	14	10	8	24	48
	%	29.2%	20.8%	16.7%	50.0%	100.0%
製造業	件数	6	8	7	16	38
	%	15.8%	21.1%	18.4%	42.1%	100.0%
流通・商業	件数	5	10	6	25	45
	%	11.1%	22.2%	13.3%	55.6%	100.0%
サービス業	件数	21	29	23	63	124
	%	16.9%	23.4%	18.5%	50.8%	100.0%

注) 比率は各回答数を回答企業合計数で割った数値。回答は複数回答があるため、合計は100%を超える。



## 2 規模別比較

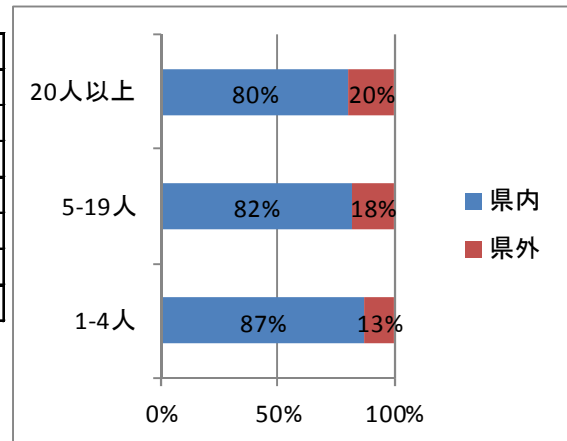
次に、従業員規模が判明する企業を1～4人、5～19人、20人以上の3つの層に分け、業種別比較と同じように比べてみる。なお、ここでは経営指針等の作成状況についても比較分析している。

### (1) 主な取引先の所在地

従業員規模別に、主な取引先の所在地を見ると、いずれの層も県内が主な取引先である企業が8割以上を占め、特に1～4人では9割近いことがわかる（表Ⅱ-2-1）。

表Ⅱ-2-1 業種別・主な取引先所在地

従業員規模		主な取引先所在地		
		県内	県外	計
1-4人	件数	102	15	117
	%	87.2%	12.8%	100.0%
5-19人	件数	93	21	114
	%	81.6%	18.4%	100.0%
20人以上	件数	49	12	61
	%	80.3%	19.7%	100.0%

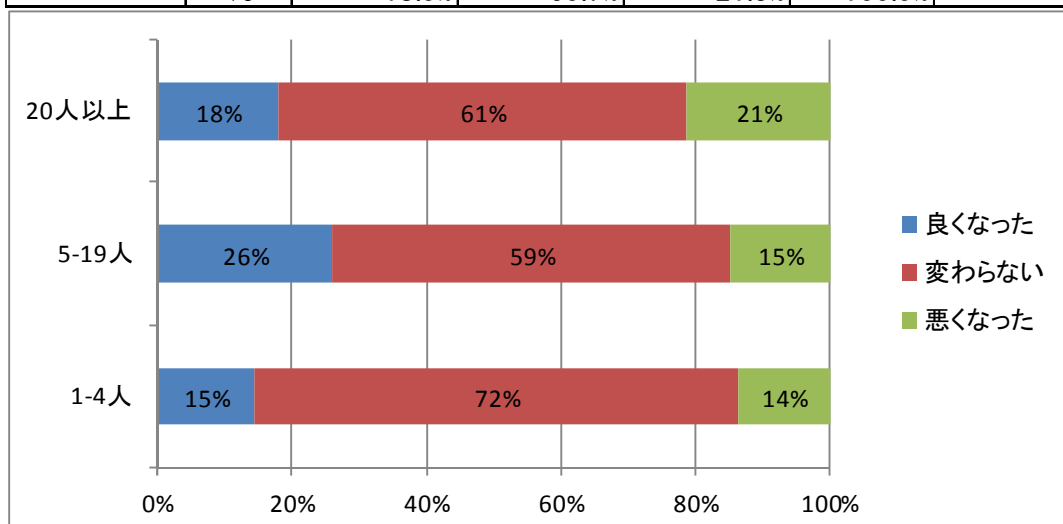


### (2) 香川県、業界の状況

総合的に見た香川県の景気については、従業員規模別に見方が異なっている（表Ⅱ-2-2）。DI値で見ると、5～19人の層が大きくプラスになっており、香川県の景気が上向きであると評価している。1～4人では、DI値はゼロに近いが、7割近くは変わらないと考えている。一番厳しい見方をしているのは20人以上の層で、DI値はマイナスを示している。

表Ⅱ-2-2 規模別・香川県の景気

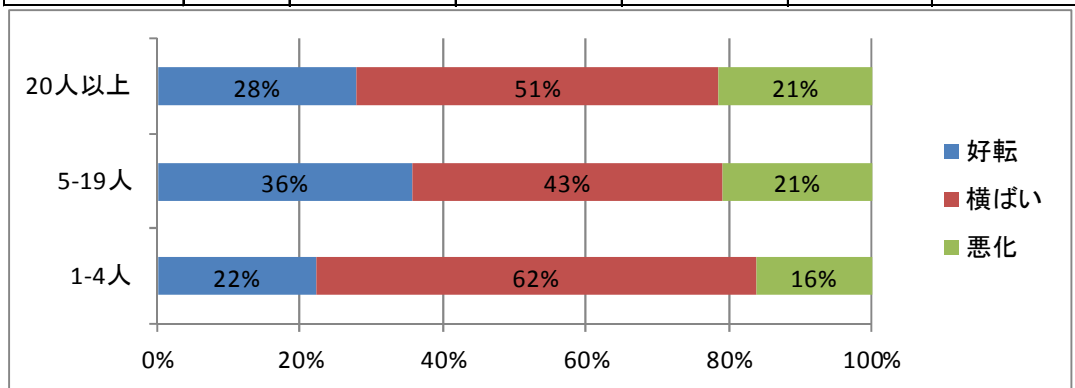
従業員規模		総合的に見た香川県の景気				DI値
		良くなった	変わらない	悪くなった	計	
1-4人	件数	17	84	16	117	0.9
	%	14.5%	71.8%	13.7%	100.0%	
5-19人	件数	30	68	17	115	11.3
	%	26.1%	59.1%	14.8%	100.0%	
20人以上	件数	11	37	13	61	-3.3
	%	18.0%	60.7%	21.3%	100.0%	



次に、業界の状況をD I値でみると、これも5～19人の層のD I値が最も大きく、1～4人と20人以上はほぼ同じ数字になっている（表Ⅱ-2-3）。但し、数字を細かく見ると、1～4人は横ばいが6割であるのに対し、5～19人は4割強、20人以上は5割となっており、悪化という回答は1～4人の%値が最も低い。香川県の状況や業界の状況は、5～19人の層に最も効果的な状況にあり、1～4人の層にまでは広がりを見せておらず、一方20人以上の企業が状況がよいと感じるほどまででもないということかもしれない。

表Ⅱ-2-3 規模別・業界の状況(対前年度)

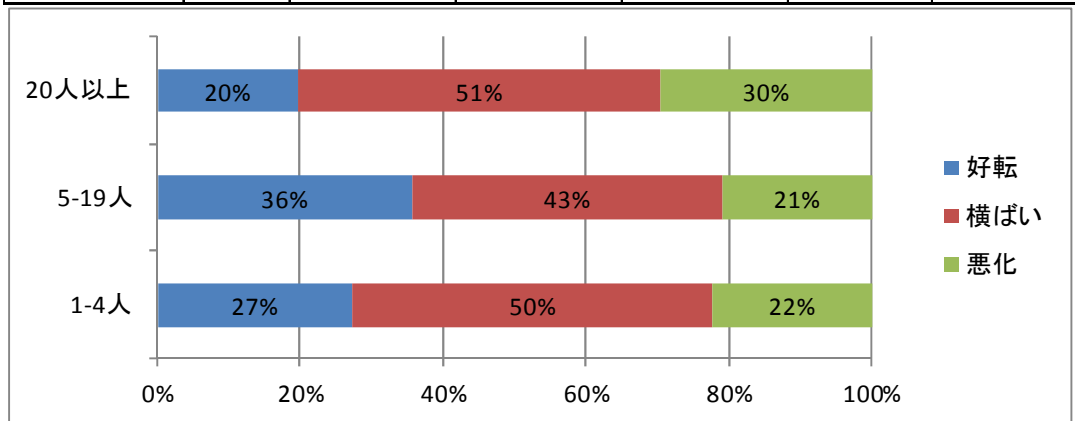
従業員規模		自社の業界の状況(対前年度)				DI値
		好転	横ばい	悪化	計	
1-4人	件数	26	72	19	117	6.0
	%	22.2%	61.5%	16.2%	100.0%	
5-19人	件数	41	50	24	115	14.8
	%	35.7%	43.5%	20.9%	100.0%	
20人以上	件数	17	31	13	61	6.6
	%	27.9%	50.8%	21.3%	100.0%	



なお、来期の業界の状況は、5～19人の層が最もD I値が高く、20人以上は逆に厳しい見方をしており、D I値は大きくマイナスを示している（表Ⅱ-2-4）。

表Ⅱ-2-4 規模別・来期の業界の見通し(今期と比較して)

従業員規模		来期の業界の見通し(今期と比較して)				DI値
		好転	横ばい	悪化	計	
1-4人	件数	32	59	26	117	5.1
	%	27.4%	50.4%	22.2%	100.0%	
5-19人	件数	41	50	24	115	14.8
	%	35.7%	43.5%	20.9%	100.0%	
20人以上	件数	12	31	18	61	-9.8
	%	19.7%	50.8%	29.5%	100.0%	



### (3) 今期の採算

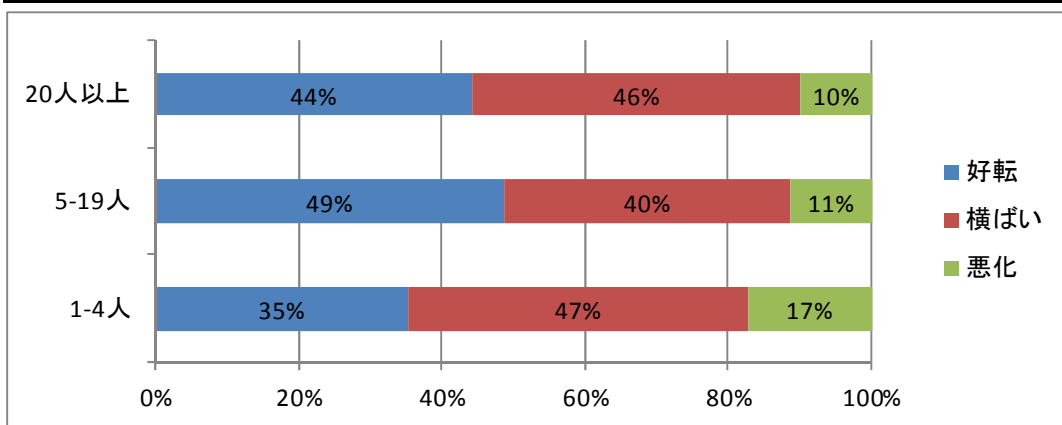
自社の採算状況については、業界の状況と異なっており、どの層も売上、経常利益の水準のD I値はプラスになっている（表Ⅱ-2-5、表Ⅱ-2-6）。業界の状況は厳しくとも自社の売上、利益を確保する力強さを示す企



業があることを示している。但し、売上、経常利益ともに、5～19人の層のD I値が最も高く、20人以上の層は売上のD I値は高いのだが、経常利益はプラスではあるが、その数値は下がっている。原材料費の高騰など別の問題が発生し、売上増に伴う利益の増大が実現できないのかもしれない。気になる点である。また、1～4人の層もプラスになっているが、他の層とは差があり、景気の広がりにはまだ課題が残っている。

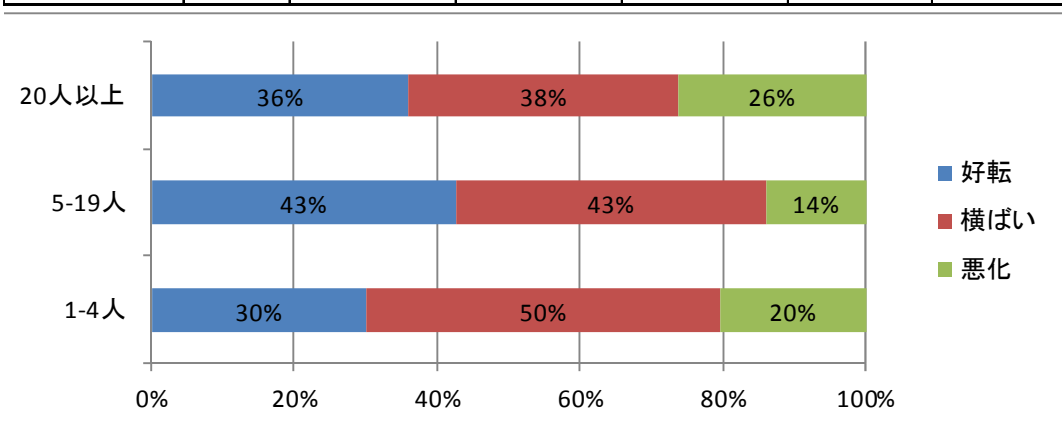
表Ⅱ-2-5 規模別・今期の自社の採算(売上高)(前期と比較して)

従業員規模		今期の自社の採算(売上高)(前期と比較して)				DI値
		好転	横ばい	悪化	計	
1-4人	件数	41	55	20	116	18.1
	%	35.3%	47.4%	17.2%	100.0%	
5-19人	件数	56	46	13	115	37.4
	%	48.7%	40.0%	11.3%	100.0%	
20人以上	件数	27	28	6	61	34.4
	%	44.3%	45.9%	9.8%	100.0%	



表Ⅱ-2-6 規模別・今期の自社の採算(経常利益)(前期と比較して)

従業員規模		今期の自社の採算(経常利益)(前期と比較して)				DI値
		好転	横ばい	悪化	計	
1-4人	件数	34	56	23	113	9.7
	%	30.1%	49.6%	20.4%	100.0%	
5-19人	件数	49	50	16	115	28.7
	%	42.6%	43.5%	13.9%	100.0%	
20人以上	件数	22	23	16	61	9.8
	%	36.1%	37.7%	26.2%	100.0%	

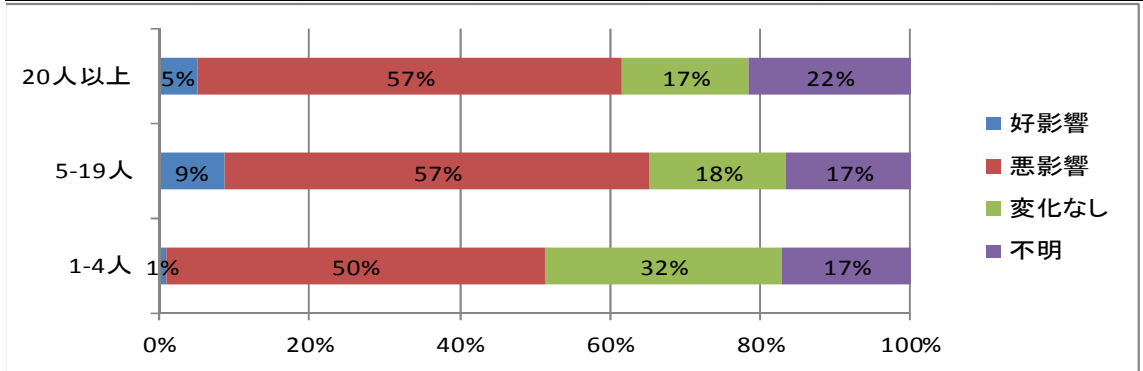


#### (4) 消費税率引き上げによる影響

消費税率引き上げによる影響は、どの層でも悪影響が多いが、その比率は1~4人層が変化なしの割合が高い分、最も低い(表Ⅱ-2-7)。なお、不明は20人以上が最も比率が高く、影響がまだ判断できていない企業が少ないことを示している。

表Ⅱ-2-7 規模別・消費税率引き上げによる影響

従業員規模		消費税率引き上げによる影響				
		好影響	悪影響	変化なし	不明	計
1-4人	件数	1	59	37	20	117
	%	0.9%	50.4%	31.6%	17.1%	100.0%
5-19人	件数	10	65	21	19	115
	%	8.7%	56.5%	18.3%	16.5%	100.0%
20人以上	件数	3	34	10	13	60
	%	5.0%	56.7%	16.7%	21.7%	100.0%



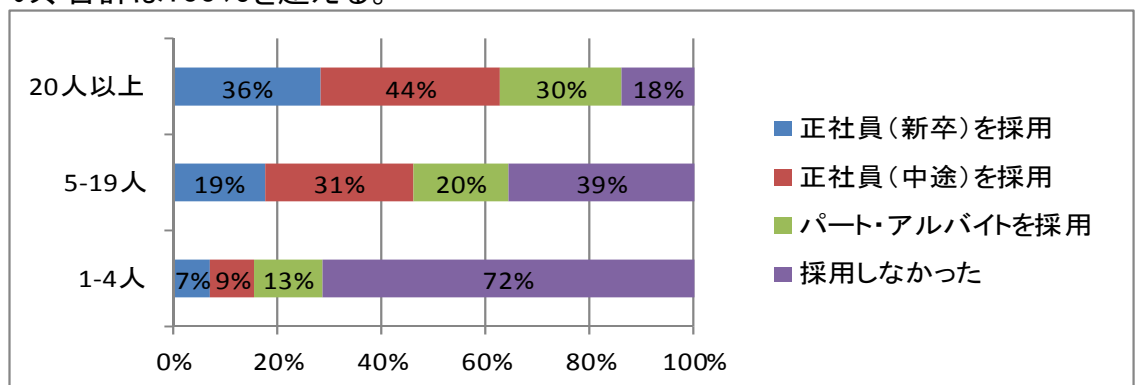
#### (5) 採用状況

採用状況は、規模が大きくなるほど採用した企業の比率は高くなっており、その中でも正規社員の採用が多くなっている(表Ⅱ-2-8)。とはいえ、1~4人規模でも15%強の企業で正社員の採用があったことは、重視すべきである。

表Ⅱ-2-8 規模別・採用状況

従業員規模		採用状況				計
		正社員(新卒)を採用	正社員(中途)を採用	パート・アルバイトを採用	採用しなかった	
1-4人	件数	8	10	15	83	115
	%	7.0%	8.7%	13.0%	72.2%	100.0%
5-19人	件数	22	36	23	45	115
	%	19.1%	31.3%	20.0%	39.1%	100.0%
20人以上	件数	22	27	18	11	61
	%	36.1%	44.3%	29.5%	18.0%	100.0%

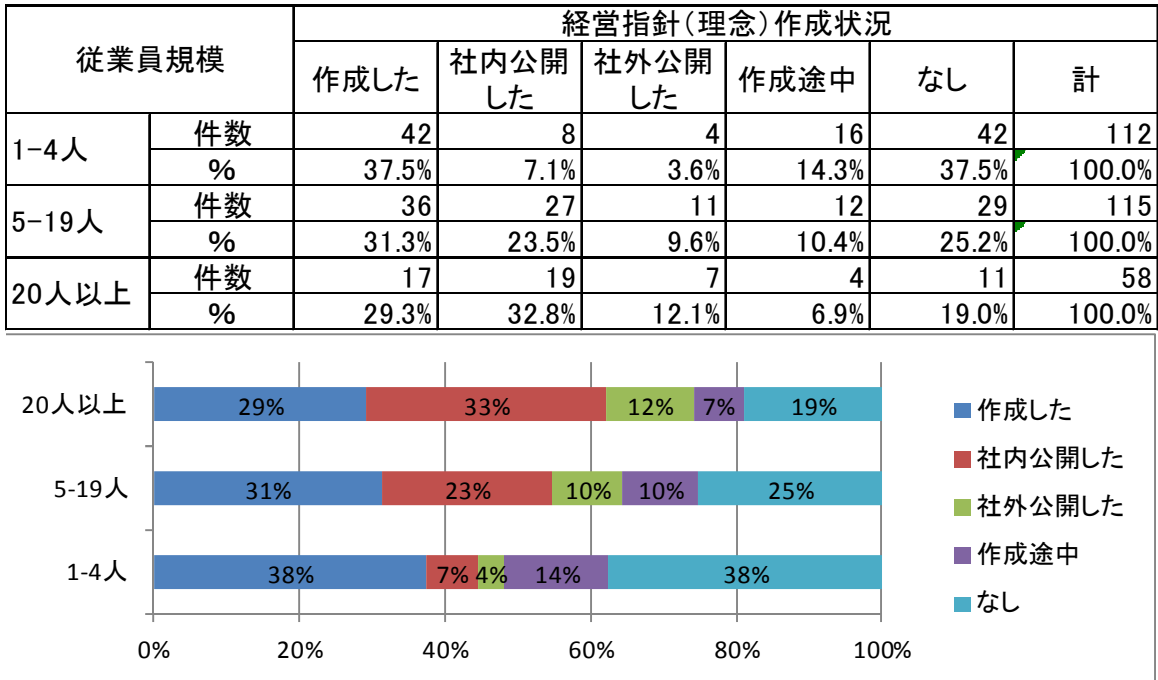
注) 比率は各回答数を回答企業合計数で割った数値。回答は複数回答があるため、合計は100%を超える。



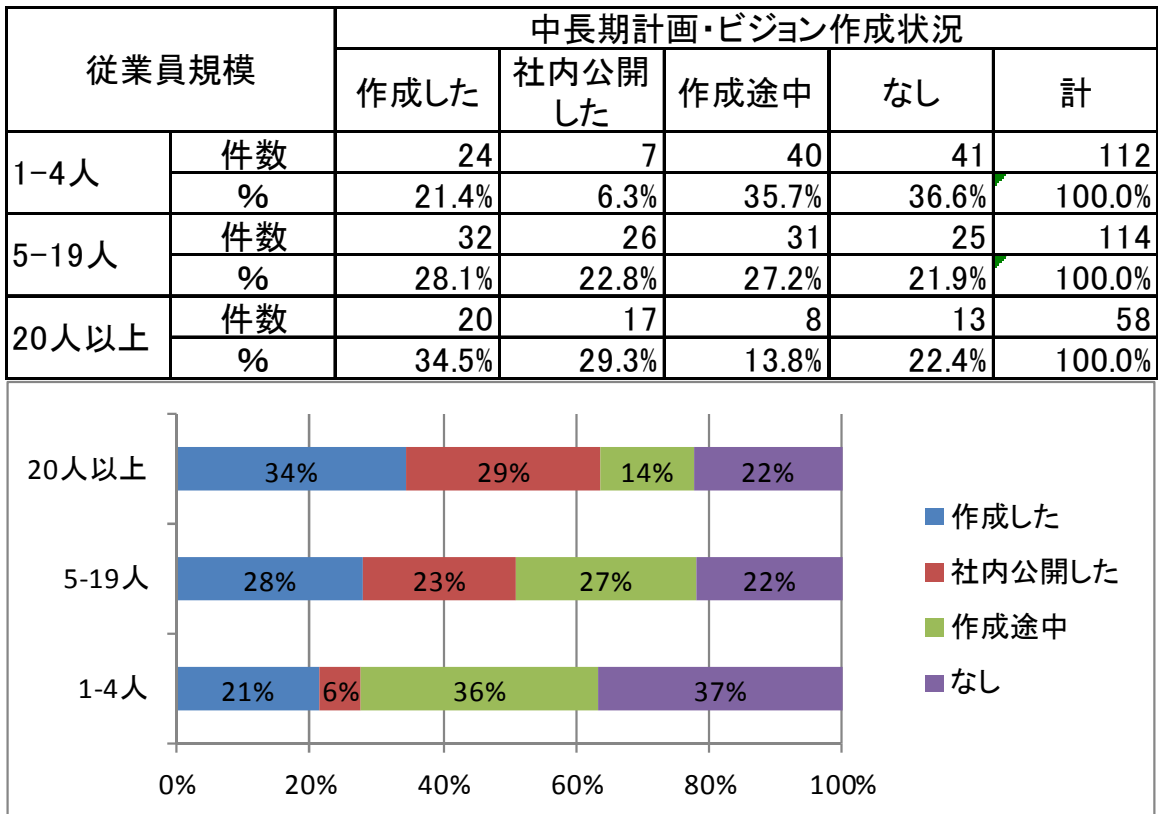
## (6) 経営指針等の作成状況

従業員規模別の経営指針等の作成状況を見たのが、表Ⅱ-2-9、表Ⅱ-2-10、表Ⅱ-2-11である。経営指針については、小規模企業ほど作成比率が低いのが、作成後の公開についても規模別に差がある。中長期計画、単年度計画も従業員規模別にかなり作成状況に差がある。これらは、企業規模に関わらず必要なもののはずだが、現実的には従業員規模が小さいと負担が大きく作成が難しいことは否定できない。小規模企業らしいやり方を工夫することが必要であるかもしれない。

表Ⅱ-2-9 規模別・経営指針(理念)作成状況

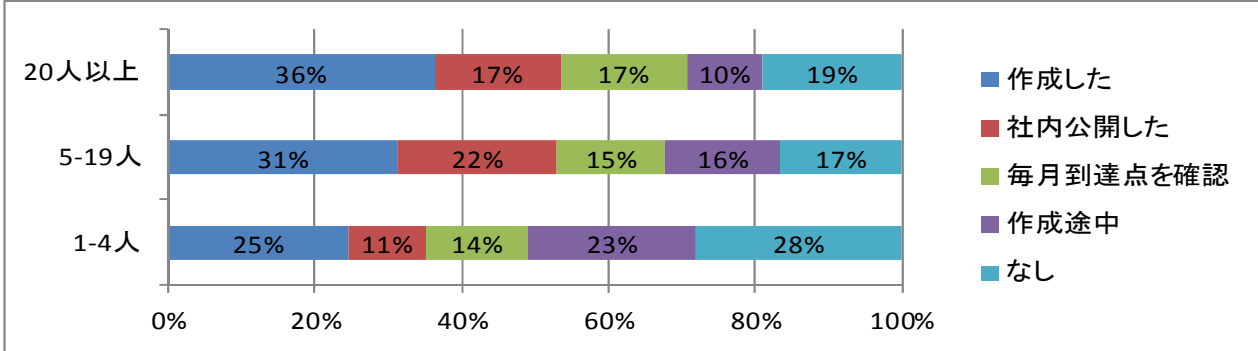


表Ⅱ-2-10 規模別・中長期計画・ビジョン作成状況



表Ⅱ-2-11 規模別・単年度計画作成状況

従業員規模		単年度計画作成状況					
		作成した	社内公開した	毎月到達点を確認	作成途中	なし	計
1-4人	件数	28	12	16	26	32	114
	%	24.6%	10.5%	14.0%	22.8%	28.1%	100.0%
5-19人	件数	36	25	17	18	19	115
	%	31.3%	21.7%	14.8%	15.7%	16.5%	100.0%
20人以上	件数	21	10	10	6	11	58
	%	36.2%	17.2%	17.2%	10.3%	19.0%	100.0%



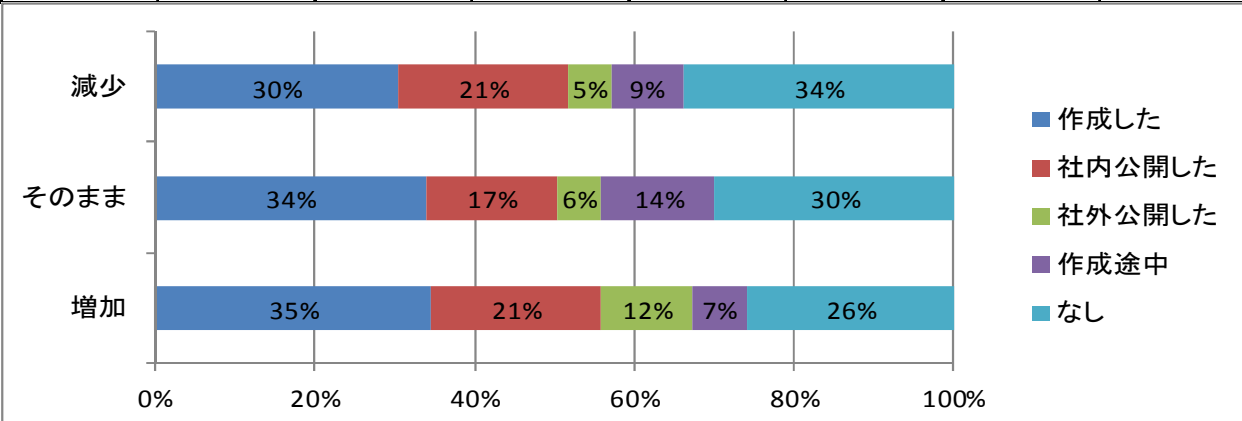
### 3 経常利益の動向と経営指針作成状況との関係について

最後に、今期の経常利益の動向と経営指針等の作成状況との相関を見ておこう。経常利益の動向に対する回答別（増加、横ばい、減少）に作成状況を分析しものである（表Ⅱ-3-1、表Ⅱ-3-2、表Ⅱ-3-3）。

経営指針等をすでに作成し、保有している比率（「作成した」＋「社内公開した」に「社外公開した」または「毎月到達点を確認」を加えた比率）を見ると、経営指針は増加 67.3%、横ばい 55.9%、減少 57.1%、中長期計画は増加 58.6%、横ばい 37.0%、減少 32.7%、単年度計画は増加 68.9%、横ばい 52.8%、減少 60.7%となっている。どの数字を見ても経常利益増加企業での作成比率が高く、明らかに横ばい企業、減少企業と差があることがわかる。特に、中長期計画の差が大きい点は重視しておきたい。

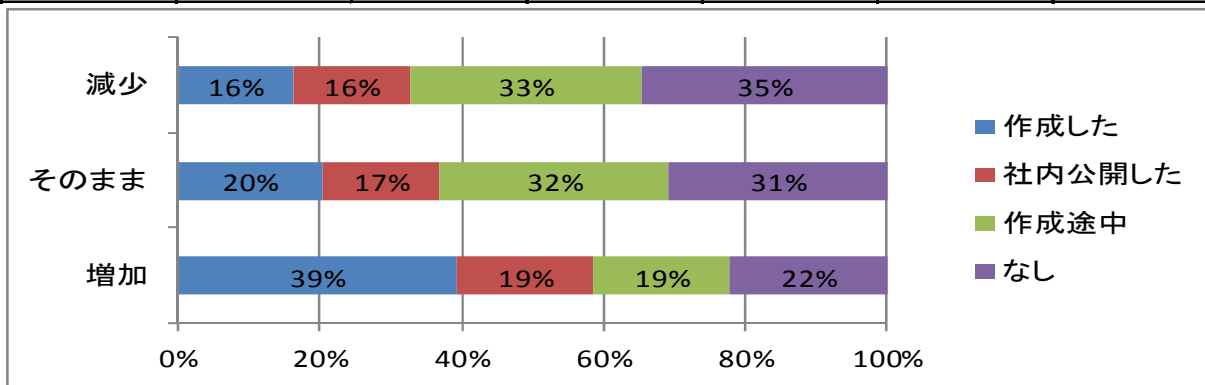
表Ⅱ-3-1 経常利益状況別・経営指針(理念)作成状況

経常利益状況		経営指針(理念)作成状況					
		作成した	社内公開した	社外公開した	作成途中	なし	計
増加	件数	36	22	12	7	27	104
	%	34.6%	21.2%	11.5%	6.7%	26.0%	100.0%
そのまま	件数	43	21	7	18	38	127
	%	33.9%	16.5%	5.5%	14.2%	29.9%	100.0%
減少	件数	17	12	3	5	19	56
	%	30.4%	21.4%	5.4%	8.9%	33.9%	100.0%



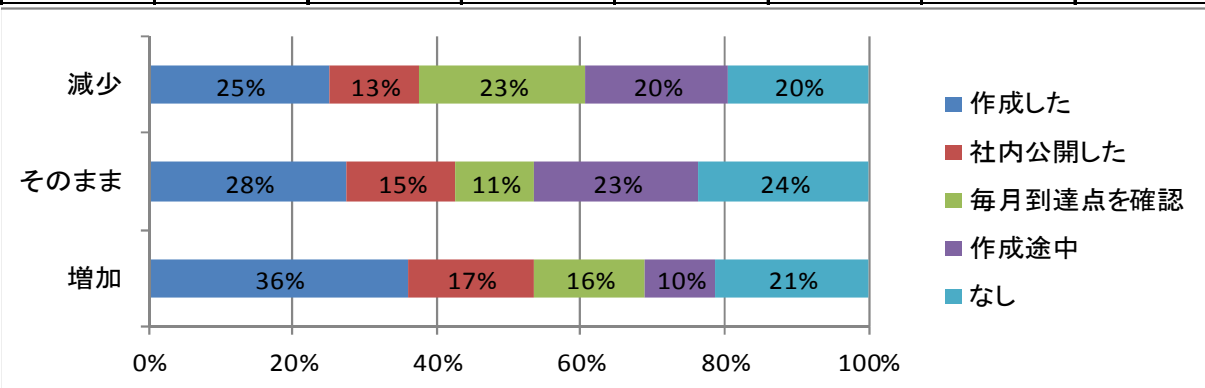
表Ⅱ-3-2 経常利益状況別・中長期計画・ビジョン作成状況

経常利益状況		中長期計画・ビジョン作成状況				
		作成した	社内公開した	作成途中	なし	計
増加	件数	41	20	20	23	104
	%	39.4%	19.2%	19.2%	22.1%	100.0%
そのまま	件数	26	21	41	39	127
	%	20.5%	16.5%	32.3%	30.7%	100.0%
減少	件数	9	9	18	19	55
	%	16.4%	16.4%	32.7%	34.5%	100.0%



表Ⅱ-3-3 経常利益状況別・単年度計画作成状況

経常利益状況		単年度計画作成状況					
		作成した	社内公開した	毎月到達点を確認	作成途中	なし	計
増加	件数	37	18	16	10	22	103
	%	35.9%	17.5%	15.5%	9.7%	21.4%	100.0%
そのまま	件数	35	19	14	29	30	127
	%	27.6%	15.0%	11.0%	22.8%	23.6%	100.0%
減少	件数	14	7	13	11	11	56
	%	25.0%	12.5%	23.2%	19.6%	19.6%	100.0%



## 【8】 今期、経営上の努力としてどのような試みを行いましたか？

また、来期、どのような試みを行おうと考えていますか？(未回答も OK)

- ・ システム化
- ・ 県内にない新商品の販売に力を入れる。
- ・ 企画イベントを多く開催し、既存の顧客を抱え込む。
- ・ 新規開拓。
- ・ 人財育成、数字の勉強。
- ・ チラシを配布しました。営業を頑張ります。
- ・ 若者(地元)の採用を積極的に取り組み技術力の継承につなげていきたい。
- ・ 商品のバージョンを上げ、販路を拡大していく。オリジナル化していく。
- ・ 省力化(機動力化)。
- ・ 数値の公開(予算、利益を中心に)。
- ・ 下請からの脱却。
- ・ 新規顧客開拓。
- ・ 目標による管理 ISO 9001。
- ・ 半期毎の目標の設定。
- ・ 人員規模の拡大。
- ・ 朝礼。
- ・ 新規事業の立上げを行った。
- ・ 社員一体となつての利益向上。
- ・ 経営の内部をきっちりできるように直したい。
- ・ IT の設備。
- ・ もっともっと隙間を探しに行く。
- ・ 新規顧客の獲得。
- ・ 社員の労働条件の改善、社会保険の加入など。
- ・ お客様へのサービスの向上。
- ・ 販路の拡大。
- ・ 社内勉強会。
- ・ 社員の人格の向上(考え方、とらえ方)共に学んだ。これは永遠に続く。
- ・ 積極経営。
- ・ 社内の第二創業として新部門設立。
- ・ 社員、幹部研修、来期は自らつくる研修づくりをしたい。
- ・ コミュニケーションの強化。
- ・ 新規事業への注力。
- ・ 次の世代の経営者なので、社内のことの知っていることを増やしていく。
- ・ 新しい集客の仕組みを作る。(複数 HP)
- ・ 即戦力の募集。(人材)
- ・ 顧客の確保と継続的な取引の維持。
- ・ 従業員を入れる。
- ・ 新規サービスの取り入れ。
- ・ 人材の育成、確保。
- ・ 商品企画。
- ・ 若者(地元)の採用を積極的に取り組み。技術力の継承につなげていきたい。
- ・ 社員の確保、教育。
- ・ 募集人の増員。
- ・ ネット販売の売上げ増。
- ・ 現状の拠点別の売上の向上~安定(=質の保持)と人員増強。
- ・ 顧客での創注に向けた資料づくりとその創注の実現。
- ・ 新規開拓。
- ・ 経営コンサルタントによる営業改善プロジェクトの実施。
- ・ 仕事に家族が参加して仕事上、幅が広がった。
- ・ 人材教育。
- ・ 海外事業部の設置、海外出店。
- ・ 独立採算制度導入。
- ・ 下請けからの脱却。
- ・ 紹介の増加する工夫。
- ・ 必ず行動に移す。
- ・ 各部門間での協力体制を作った。
- ・ 事業継承を進めて行く。
- ・ 採用←今期 教育、予算管理←来期
- ・ 自社の強みをハッキリと示し、スタッフに理解してもらうこと。
- ・ 経営力の向上。
- ・ 今期=顧客の増加、人材募集、人材育成。来期=事業拡大により今期以上の実績。
- ・ 仕事量の増大をする。そして社員の技術力の向上を計る。来期は赤字経営から黒字経営をめざす。
- ・ 信頼できる人材ネットワーク作りをした。人材(いろいろな意味で)のネットワークより仕事につなげていきたい。新しい事業の勉強に組み

たい。

**【9】 現在の国の経済政策に対する意見や要望があれば、何でもご記入ください。**  
(未回答 OK)

- ・ 生き苦しい感じを除いて欲しい。
- ・ 消費税。
- ・ 税金をちゃんと使って欲しい。
- ・ 売買された消費税が、全て税として徴収できる様な仕組みに変えられないのか。
- ・ 雇用対策の予算をつけてください。
- ・ 持っている人や頑張っている人から取らないで。
- ・ 消費税はもっと細かく段階的にあげて欲しい。
- ・ 格差の是正。最低賃金、雇用環境。
- ・ 東電に無駄な金をまわさないで欲しい。補助金の規制緩和。
- ・ 介護報酬を下げないで下さい。
- ・ 地方を見ろ！
- ・ 都市には有利。地方には不利な政策がなされている。もっと地方の魅力を高めて、都市集中型をより分散型の政策を根本的な所から見直してもらいたい。
- ・ 申請書式・手続きの簡素化。国・県・市町村への重複申請からの簡素化等。
- ・ 法人税の減税よりも、所得税の減税政策が必要ではないか。
- ・ 反日活動ばかりに動く、中国、韓国へ経済的な制裁を強く大手は打ち出して欲しい。特に韓国がへたれば、日本の中小企業が元気になる。また中国経済の減速(崩壊)こそ、日本の正しい道への自負につながる。ふり回される経済にならないようにすることが大切だと。
- ・ 一度に仕事が出過ぎ、会社のキャパシティーをオーバーして、これ以上受注できない。
- ・ 国家レベル、企業レベルでの国際化だけに止まらず、民間レベルでの国際化に力を入れて欲しい。
- ・ 金融庁の銀行指導を、経営者の考え、方針、事業の着実性と収益性に着目を置き、決算書より重視すること。
- ・ 消費税増税後の冷え込みが予想される。経済の底上げとなる政策(法人減税等)を望む。
- ・ 1. 社会保障の拡充。2. 高齢社会への対応による高齢者のQOL向上。3. 少子化対策。4. 若者の雇用対策