

2015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

2015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、2014年9月から2015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、2014年9月から15年8月までを指し、前期とはその前の一年（2013年9月から14年8月）、来期とはその後の一年（2015年9月から16年8月）を指す。

今回の調査分析は、慶應義塾大学経済学部植田浩史教授が香川県中小企業家同友会から依頼を受けて実施した。分析に当たって意識したのは、①前期結果との関係、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。但し、次の点に留意する必要がある。第1に、前期結果との関係については、昨年も同じ質問項目である場合には、できる限り比較するようにした。しかし、前期には2014年4月に消費増税実施という大きな変化を含んでおり、前期との比較の際には、この点を念頭に置かなければならない。第2に、クロス集計については、1次集計の結果を深めるために適宜実施した。全体を通しては後述するように業種別、規模別のクロス集計を行い、さらにいくつかの項目については、特別にクロス集計を試みた。

分析の構成は、1 調査回答企業の特性、2 経営動向と景況、3 経営、4 同友会活動、となっている。

なお、2015年度の有効回答数は352件である。回答の内訳は、e-doyu101件、用紙による回答251件となっており、昨年2014年度（e-doyu78件、用紙による回答274件）より1割ほど減少している。なお、クロス集計の対象となったのは用紙による回答196件のみである。

※調査分析の流れから『景気動向状況調査』の質問番号が前後しております。

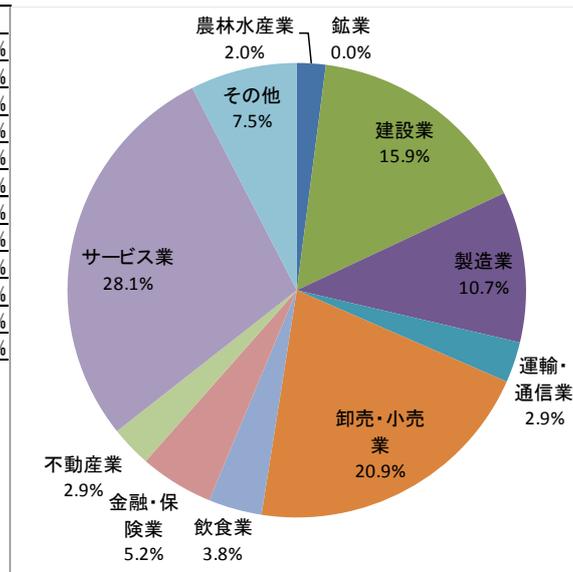
1 調査回答企業の特徴

回答企業の業種別構成は、図表 1-1 のとおりで、サービス業、卸売・小売業、製造業、建設業の 4 業種が 10%を超えている。なお、クロス集計では、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）、農業・その他に分け、適宜クロス集計を行っている。

【2】①貴社の概要についてお聞かせください。（主要な業務をお選びください。）

図表 1-1

選択番号	回答	合計	割合
1	農林水産業	7	2.0%
2	鉱業	0	0.0%
3	建設業	55	15.9%
4	製造業	37	10.7%
5	運輸・通信業	10	2.9%
6	卸売・小売業	72	20.9%
7	飲食業	13	3.8%
8	金融・保険業	18	5.2%
9	不動産業	10	2.9%
10	サービス業	97	28.1%
11	その他	26	7.5%
	合計	345	100.0%

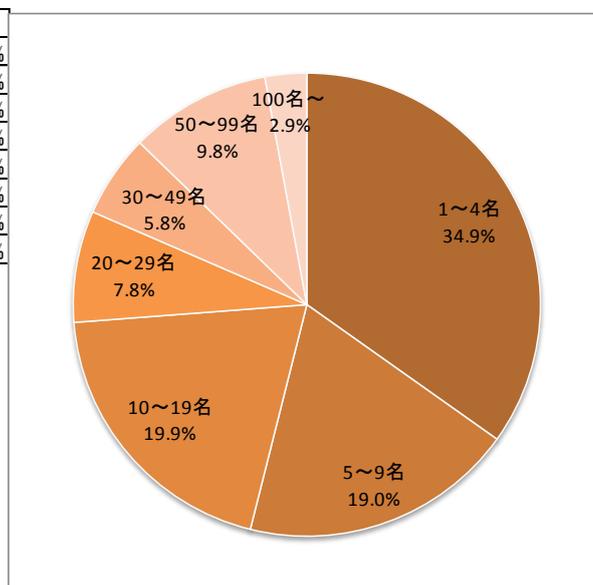


常用従業員数（派遣・契約社員、臨時・パート・アルバイトを含む）の構成は図表 1-2 のとおりである。1~4 名が 34.9%、5~9 名が 19.0%、10~19 名が 19.9%、と 9 名以下で 53.9%、19 名以下で 73.8%となっている。

【2】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。）

図表 1-2

選択番号	回答	合計	割合
1	1~4名	121	34.9%
2	5~9名	66	19.0%
3	10~19名	69	19.9%
4	20~29名	27	7.8%
5	30~49名	20	5.8%
6	50~99名	34	9.8%
7	100名~	10	2.9%
	合計	347	100.0%

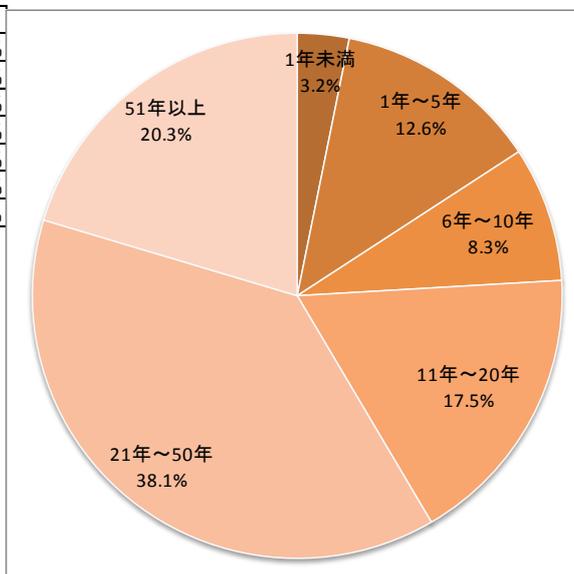


回答企業の創業からの年数は、図表 1-3 のとおり、1 年未満 3.2%、1~5 年 12.6%、6~10 年 8.3%、11~20 年 17.5%、21~50 年 38.1%、51 年以上 20.3%である。中小企業の一般的な創業からの年数と比べると、社歴の長い企業の比率が高い。

【2】③創業何年になりますか？

図表 1-3

選択番号	回答	合計	割合
1	1年未満	11	3.2%
2	1年~5年	44	12.6%
3	6年~10年	29	8.3%
4	11年~20年	61	17.5%
5	21年~50年	133	38.1%
6	51年以上	71	20.3%
合計		349	100.0%

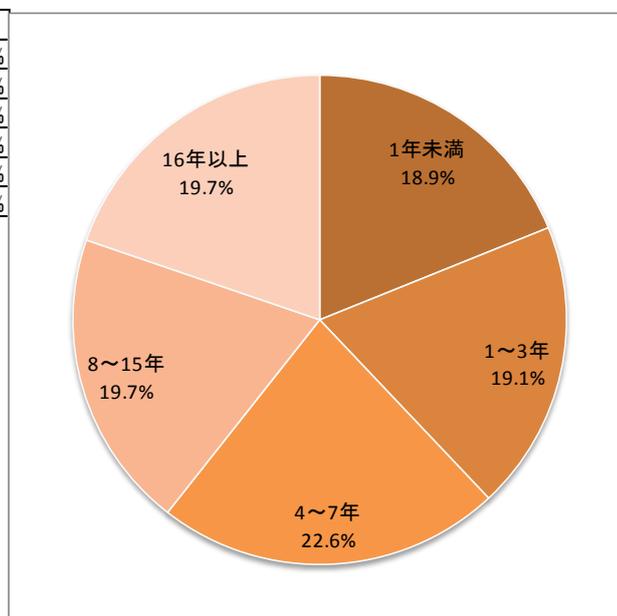


回答企業の会員歴を見たのが、図表 1-4 である。3 年未満が 38.0%を占める一方、8 年以上も 39.4%を占めている。

【1】あなたが同友会に入会して何年になりますか。

図表 1-4

選択番号	回答	合計	割合
1	1年未満	66	18.9%
2	1~3年	67	19.1%
3	4~7年	79	22.6%
4	8~15年	69	19.7%
5	16年以上	69	19.7%
合計		350	100.0%



2 経営動向と景況

ここでは各社の経営状況や経営環境について見ていきたい。なお、注意しておきたいのが、この調査で前期（2013年9月～2014年8月）は、2014年消費税増税をはさんでおり、増税前は駆け込み需要で売り上げは伸びているが、増税後はその反動で一気に落ち込んでいた時期であった。前期と比較する際には、この点については留意しておく必要がある。

(1) 経営動向（前期との比較）

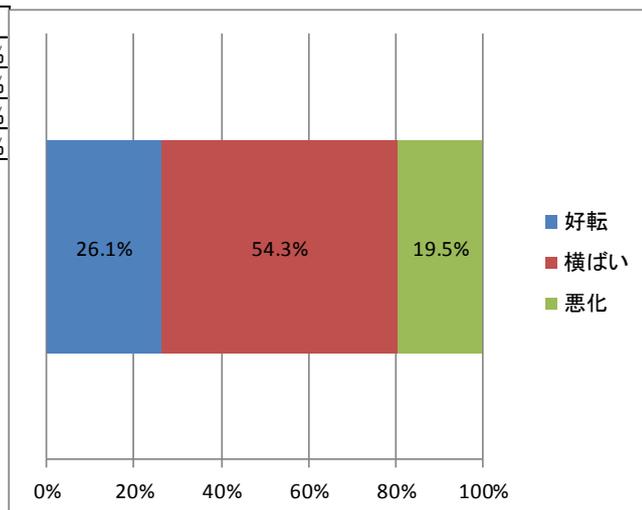
前期（2013年9月～2014年8月）と比較した今期（14年9月～15年8月）の業況は、好転 26.1%、横ばい 54.3%、悪化 19.5%であった。業況 DI（好転%値から悪化%値を引いたもの）は7となる（図表 2-1-1）。前期が好転 16.5%、横ばい 49.4%、悪化 34.1%、DI が△18 だった。好転が増え、悪化が減り、横ばいが微増、DI が大きく改善し水面上に浮上した。なお、前期の来期見通しは、好転 12.0%、横ばい 53.6%、悪化 34.5%だったので、今期の結果は見通しより良かったということになる。

【3】業界の状況変動について

①今期（2014年9月～2015年8月）の業況は、前期と比べて？

図表 2-1-1

選択番号	回答	合計	割合
1	好転	91	26.1%
2	横ばい	189	54.3%
3	悪化	68	19.5%
合計		348	100.0%



今期の前期比売上高は、増加 37.3%、横ばい 42.2%、減少 20.5%、DI は 16 になる（図表 2-1-2）。前期は、増加 41.9%、横ばい 40.1%、減少 18.0%、DI は 24 となり、前期比売上高 DI は前期と比べると悪化している。また、前期の来期見込みは、増加 30.8%、横ばい 47.6%、減少 21.6%だったので、増加は見込み以上に多かったが、減少はほぼ見込み通りだったことになる。

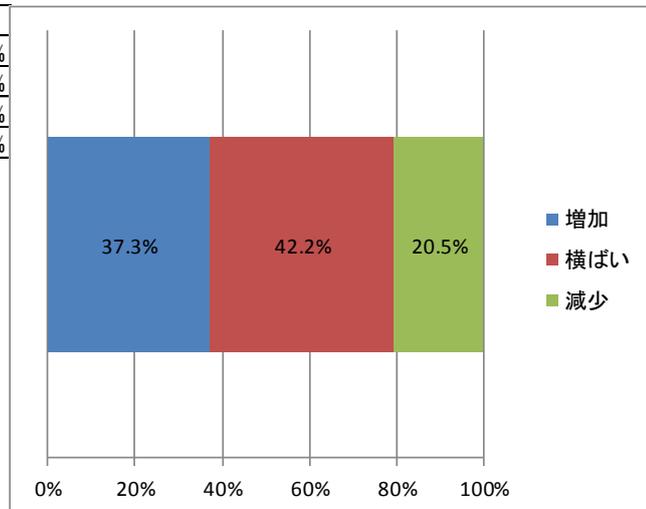
【4】貴社の売上ならびに経常利益について

① 貴社の今期（2014年9月～2015年8月）の売上・経常利益についてお聞かせください。

i) 売上高〔前期と比べて〕

図表 2-1-2

選択番号	回答	合計	割合
1	増加	131	37.3%
2	横ばい	148	42.2%
3	減少	72	20.5%
合計		351	100.0%

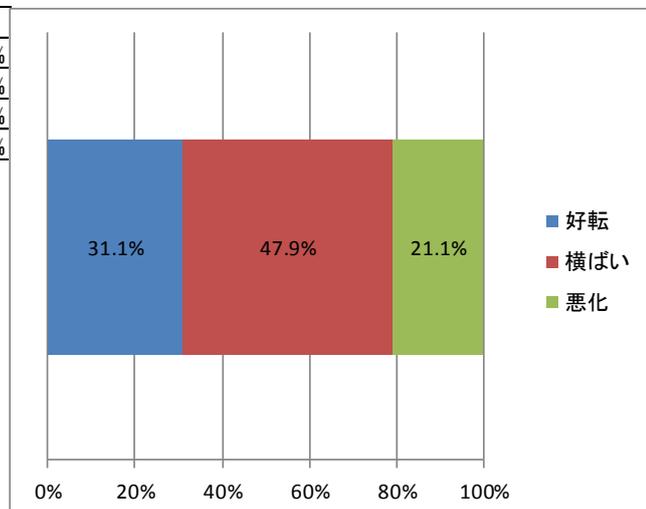


今期の前期比経常利益は、好転 31.1%、横ばい 47.9%、悪化 21.1%、DI は 10 になる（図表 2-1-3）。前期の経常利益は、好転 29.4%、横ばい 30.6%、悪化 20.1% で DI は 9 だったので、今年はほぼ横ばいである。また、前期の来期見込みは、増加 28.2%、横ばい 50.9%、減少 20.9% だったので、ほぼ見込みどおりだったことになる。

【4】① ii) 経常利益について〔前期と比べて〕

図表 2-1-3

選択番号	回答	合計	割合
1	好転	109	31.1%
2	横ばい	168	47.9%
3	悪化	74	21.1%
合計		351	100.0%

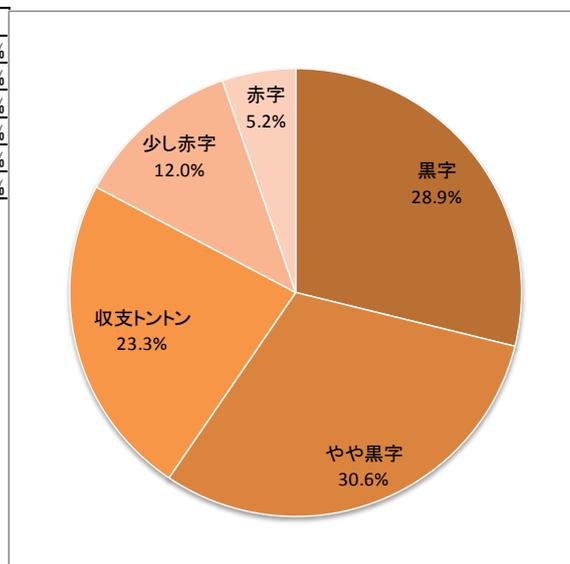


なお、今期の経常利益の水準は、黒字 28.9%、やや黒字 30.6%、収支トントン 23.3%、少し赤字 12.0%、赤字 5.2%である。前期は、それぞれ黒字 25.0%、やや黒字 26.8%、収支トントン 29.8%、少し赤字 11.4%、赤字 7.0%だったので、黒字企業の割合が増え、収支トントンがやや減少、赤字は横ばいといった状況である（図表 2-1-4）。黒字企業の割合が今期は約 6 割となっている点は重視したい¹。

【4】⑤今期（2014年9月～2015年8月）の経常利益の水準は？

図表 2-1-4

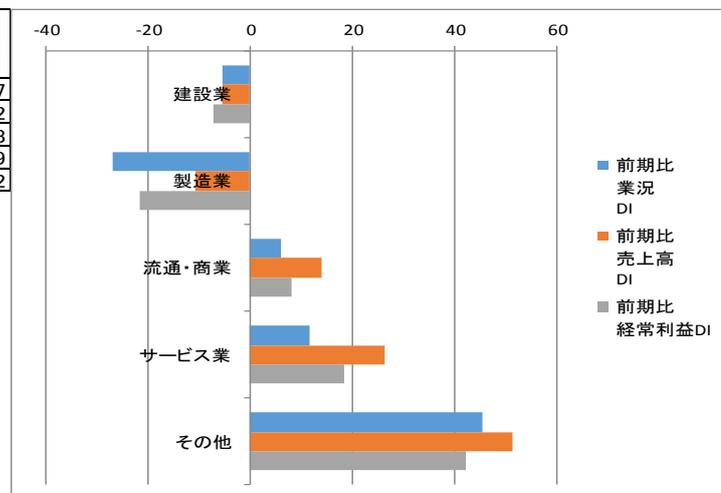
選択番号	回答	合計	割合
1	黒字	99	28.9%
2	やや黒字	105	30.6%
3	収支トントン	80	23.3%
4	少し赤字	41	12.0%
5	赤字	18	5.2%
合計		343	100.0%



業種別でみると、前期比業況 DI は、建設業△5、製造業△27 がマイナス、流通・商業 6、サービス業 12、農業・他 45 がプラスと明暗が分かれている。前期比売上高でも同様な傾向で、建設業△5、製造業△11 がマイナス、流通・商業 14、サービス業 26、農業・他 52 となっている。前期比経常利益でも建設業△7、製造業△22、流通・商業 8、サービス業 19、農業・他 42 となっている。ただし、経常利益の水準 DI は、建設業 45、製造業 8、流通・商業 32、サービス業 54、農業・他 50 と製造業を除くと高い水準にある（図表 2-1-5）。業況や売上、利益で厳しい製造業が今期の利益水準でも厳しさを見せている。

図表2-1-5 業種別前期経営動向DI

業種	前期比業況 DI	前期比売上高 DI	前期比経常利益 DI
建設業	-5	-5	-7
製造業	-27	-11	-22
流通・商業	6	14	8
サービス業	12	26	19
その他	45	52	42

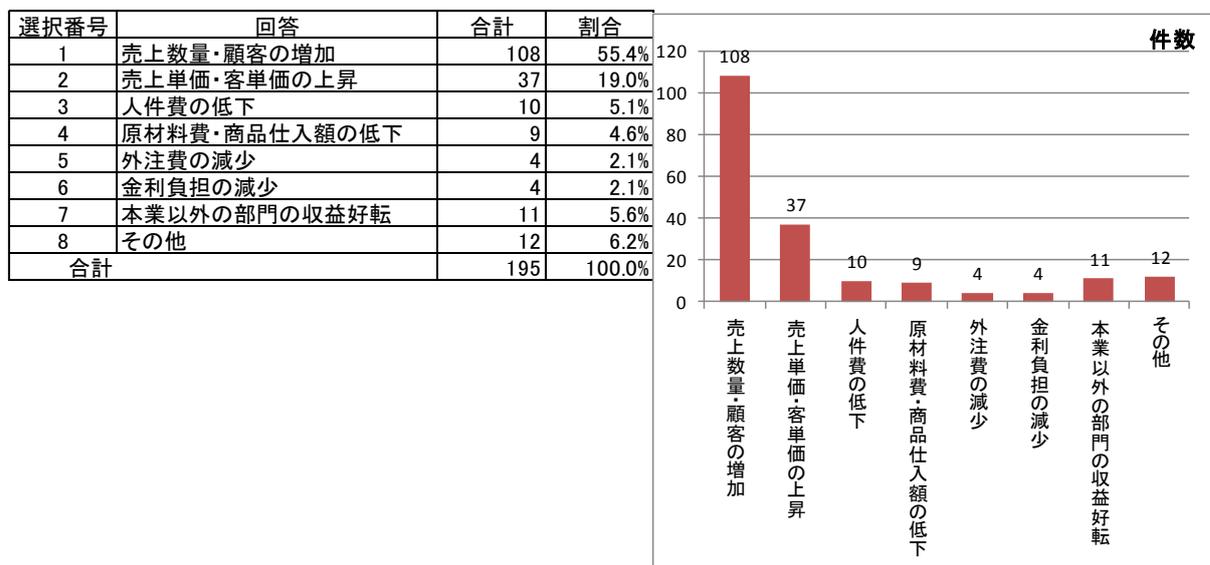


¹ なお、経常利益 DI（黒字企業の%値から赤字企業の%値を引いたもの）は、今期 43 となるが、中同協 DOR 調査では、2015 年 1～3 月期 30、4～6 月期 34、7～9 月期 36、10～12 月期 46 であり、DOR 調査で示された全国の数字よりも高いと考えられる。

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 55.4%、次いで「売上単価・客単価の上昇」が 19.0%となっている。(図表 2-1-6)。「原材料費・商品仕入額」が 0.7%から 4.6%へと、比率としては大きくないものの、約 7 倍に増えている点以外は、大きな差はない。後述するように、原材料費などは価格が安定していることが影響している。

【4】③前期(2013年9月～2014年8月)と比べ今期の経常利益が好転した方にお聞きします。その理由は何ですか。(複数回答可)

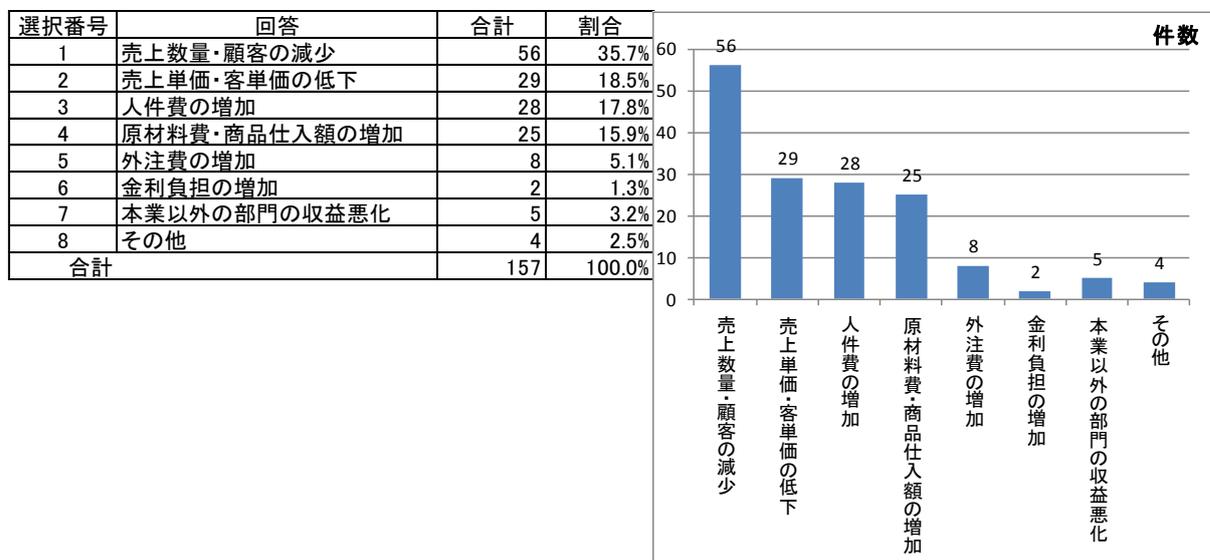
図表 2-1-6



一方、経常利益が減少した理由は、「売上数量・顧客の減少」35.7% (前期 36%)、「売上単価・客単価の低下」18.5% (前期 22.1%) の順番は同じだが、昨年 4 位だった「人件費の増加」(前期 8.1%、今期 17.8%) が 3 位に、逆に「原材料費・商品仕入額の増加」(前期 18.9%、今期 15.9%) が 4 位になっている。後述するように、人件費の問題が、人手不足が進行する中で大きくなっている (図表 2-1-7)。

【4】④前期(2013年9月～2014年8月)と比べ今期の経常利益が悪化した方にお聞きします。その理由は何ですか。(複数回答可)

図表 2-1-7



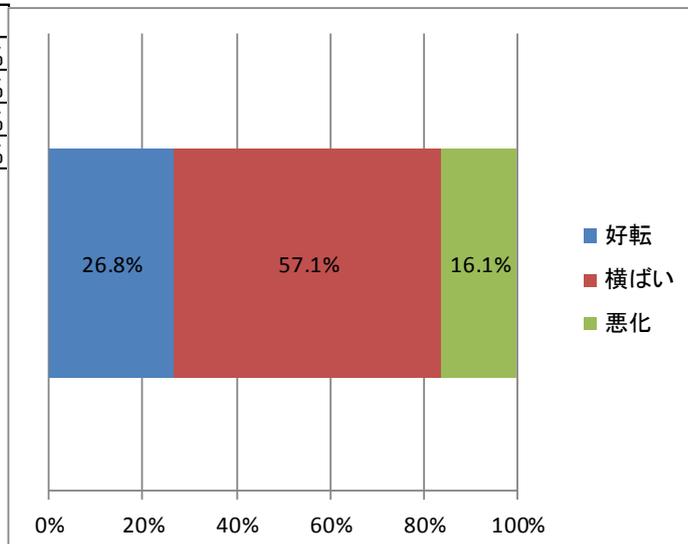
(2) 来期の見通し

来期（2015年9月～2016年8月）の業況見通しは、好転 26.8%、横ばい 57.1%、悪化 16.1%であり、今期と比較すると好転は横ばい、悪化は微減、横ばいは微増で、業況DIは今期7から来季の見通しは11とやや上昇している（図表2-2-1）。

【3】②来期（2015年9月～2016年8月）の業況見通しは、今期と比べて？

図表2-2-1

選択番号	回答	合計	割合
1	好転	93	26.8%
2	横ばい	198	57.1%
3	悪化	56	16.1%
合計		347	100.0%



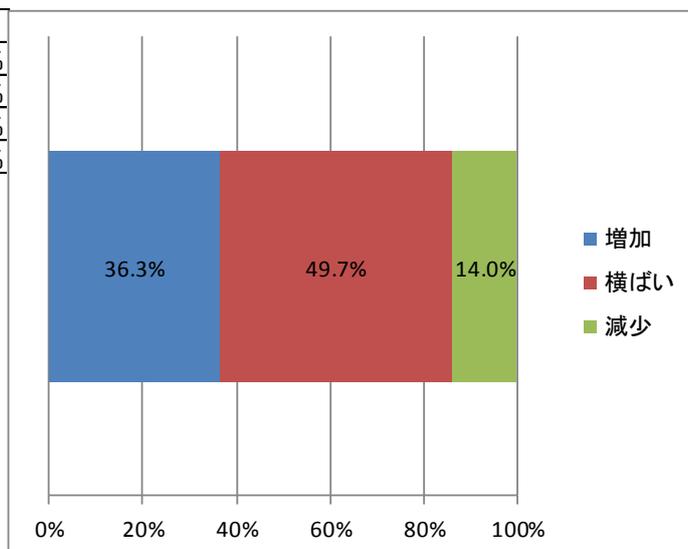
売上高の来期見通しは、増加 36.3%、横ばい 49.7%、減少 14.0%であり、今期と比較すると増加が増え、悪化が減少、横ばいは変化なしで、DIは、今期10から22へと改善が見込まれている（図表2-2-2）。業況は、ほぼ横ばいでも売り上げは増加するという、経営環境の変化に対応できる企業づくりができてきている企業が多いことを示している。

【4】②貴社の来期（2015年9月～2016年8月）の売上・経常利益についてお聞かせください。

i) 売上高〔来期の見通し〕

図表2-2-2

選択番号	回答	合計	割合
1	増加	127	36.3%
2	横ばい	174	49.7%
3	減少	49	14.0%
合計		350	100.0%

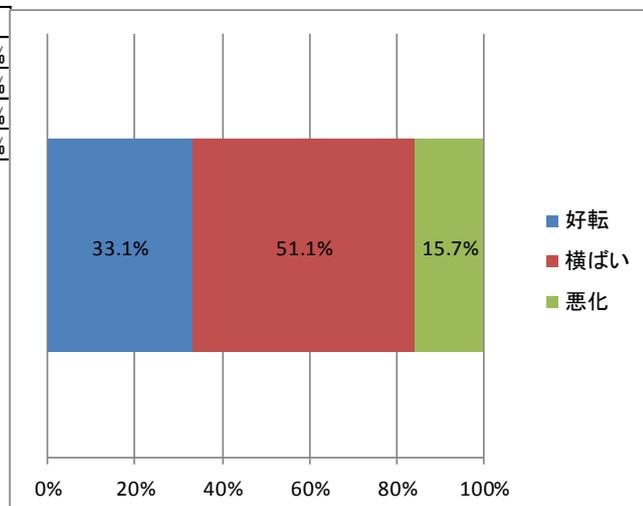


経常利益の来期見通しは、増加 33.1%、横ばい 51.1%、悪化 15.7%で、今期と比べてほぼ横ばい、DI は今期 22 から来期 17 へと少し下降している（図表 2-2-3）。大きくプラスなので、まだ問題とはならないものの、後述するように人材確保などいくつか懸念材料も見られていることから、今後は注意する必要がある。

【4】② ii) 経常利益について〔来期の見通し〕

図表 2-2-3

選択番号	回答	合計	割合
1	好転	116	33.1%
2	横ばい	179	51.1%
3	悪化	55	15.7%
合計		350	100.0%

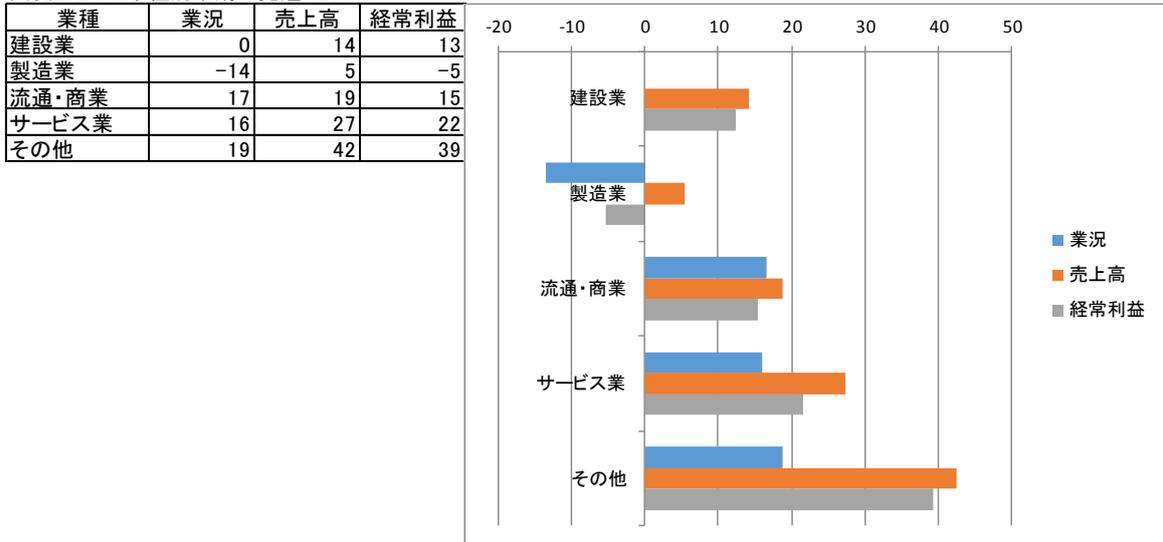


なお、業種ごとの来期見通しについて、DI を使ってみておこう。来期の業況については、今期の業況感と同様に業種によって差がみられるが、農業・その他以外は改善が見込まれ、建設業は 0（今期△5）、製造業は△14（今期△27）、流通・商業は 17（今期 6）、サービス業は 16（今期 12）となっている（図表 2-2-4）。製造業の業況見込みが依然厳しいことが香川県の特徴となっている²。

来期の売上 DI も業種による違いが大きく、建設業 14（今期△ 5）、製造業 5（今期△11）はマイナスからプラスの転換となっている。流通・商業は来期 19（今期 14）とやや改善、サービス業は 27（今期 26）と横ばい、農業・その他は 42（今期 52）と水準は高いものの低下、となっている。来期の経常利益 DI は、建設業 13（今期△7）と大幅改善でプラスに、製造業△5（今期△22）と改善しつつも依然マイナスと別れている。流通・商業は 15（今期 8）と改善、サービス業は 22（今期 19）と横ばい、農業・その他は 39（今期 42）と横ばい、となっている。

² 中同協 DOR の製造業の前年同期比業況判断は、2015 年 10～12 月期は△0.6、次期の見込みは 0 であった。消費税増税後のマイナスから 2015 年 4 月～6 月期に回復傾向が見られたものの、最近再び低下している。

図表2-2-4 業種別来期の見通しDI



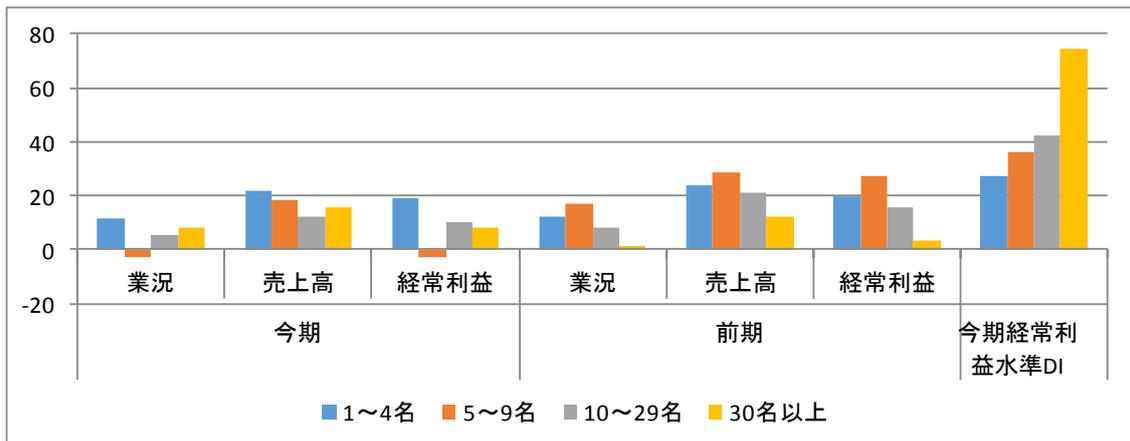
(3) 規模別比較

今期の経営動向を規模別に比較したのが、図表 2-3-1 である。ここで示されている内容は、やや複雑である。今期の前期比業況 DI、前期比売上高 DI、前期比経常利益 DI はいずれも 1~4 人が最もいい。その一方、業況や経常利益では、5~9 人がマイナスになっている。来期については、どの層もプラスになっているが、その数値は相対的に小規模層が高く、規模が大きくなるにつれて小さくなっている。特に 30 人以上層の経常利益の増減見込みがプラス 3 と低くなっており。

但し、規模の大きな層の経営状況が悪いということではない。今期経常利益水準 DI を見ると、こちらは規模が大きいほどプラス幅が大きい（黒字企業の割合が高い）状態を示している。小規模層は前期より、売上や利益は改善しているものの、その水準は規模が大きい企業と比べると高いわけではない、ということになる。

図表2-3-1 従業者規模別経営動向DI

従業者規模	今期			前期			今期経常利益水準
	業況	売上高	経常利益	業況	売上高	経常利益	
1~4名	12	21	19	13	24	20	28
5~9名	-3	18	-3	17	29	27	36
10~29名	5	13	10	8	21	16	43
30名以上	8	16	8	2	13	3	75



3 経営

経営に関する質問項目は、一部前期調査と異なっている。ここでは、今期経営に様々な形で影響を与えつつある人材・労務の問題を最初に取り上げ、次いで金融、設備投資などの問題について検討していく。

(1) 人材・労務

後述するように、今期の経営上の問題点で最も回答が多かったのは「人材不足」であった。有効求人倍率が上昇し、必要な人材を採用することができないなど、中小企業の人材問題は深刻化していることがしばしば伝えられている。今期の調査では、こうした点がどのように示されているのか、検討しよう。

今期の従業員数(契約・派遣社員含む)の増減は、増加29.0%、横ばい60.6%、減少10.4%、従業員数の前期比増減DI(増加した企業の%値から減少した企業の%値を引いたもの)は19だった。前期は、正社員は増加21.7%、横ばい70.7%、減少7.6%、臨時従業員がそれぞれ13.8%、74.5%、11.7%だったので、増加させた企業は去年より明らかに多いことがわかる(図表3-1-1)。今期の業種別増減DIをみると、建設業23、製造業27、流通・商業7、サービス業22、農業・その他15となっていた。

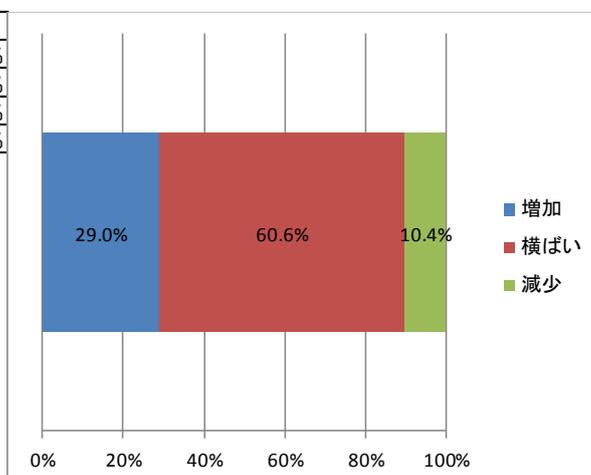
【5】従業員数・給与水準について

①前期(2013年9月~2014年8月)と比べた今期(2014年9月~2015年8月)の従業員数・給与水準についてお聞かせください。

i) 従業員(契約・派遣社員を含む)数は?

図表3-1-1

選択番号	回答	合計	割合
1	増加	100	29.0%
2	横ばい	209	60.6%
3	減少	36	10.4%
	合計	345	100.0%



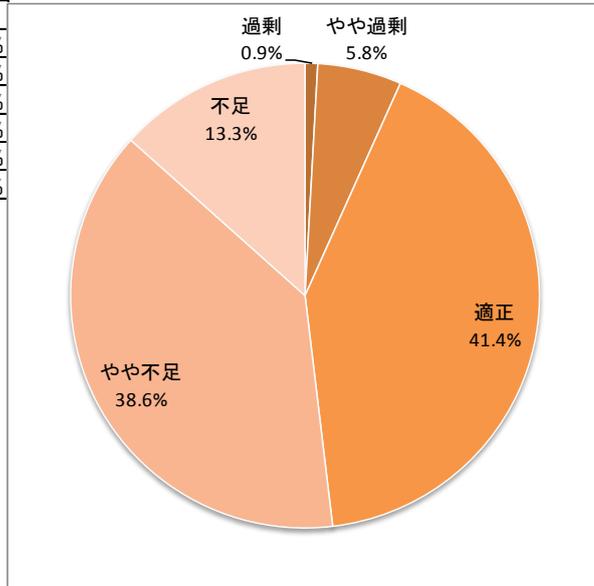
次に、人手の過不足状況では、過剰0.9%、やや過剰5.8%、適正41.4%、やや不足38.6%、不足13.3%、過不足DI(人手が過剰の企業の%値から不足の企業の%値を引いたもの)は△45であった(図表3-1-2)。前期が過剰0.7%、やや過剰11.6%、適正39.7%、やや不足39.3%、不足8.6%、DIは△36だったので、やや過剰が減り、不足が増え、不足感が強まっている。業種ごとの過不足DIは、建設業△56、製造業△24、流通・商業△42、サービス業△51、農業・その他△33であり、業種を問わず不足感が強いが、中でも建設業、サー

ビス業が特に強い³。

【5】① ii) 現在の人手の過不足は？

図表 3-1-2

選択番号	回答	合計	割合
1	過剰	3	0.9%
2	やや過剰	20	5.8%
3	適正	143	41.4%
4	やや不足	133	38.6%
5	不足	46	13.3%
合計		345	100.0%



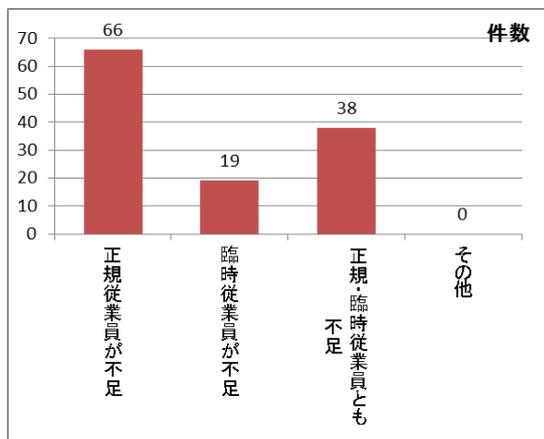
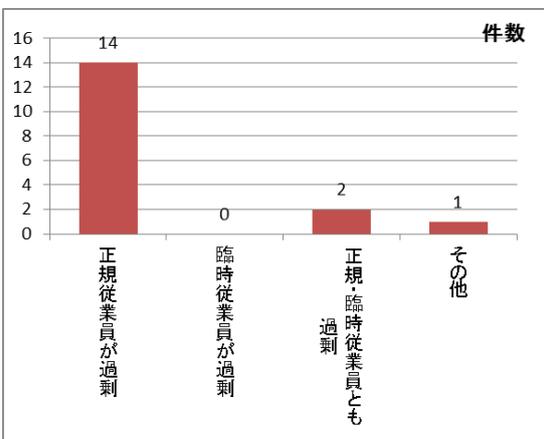
なお、人手が過剰な場合は正規従業員が過剰とする企業が 82.4%、正規従業員・臨時従業員とも過剰が 11.8%、不足している場合には、正規従業員が 53.7%、正規・臨時従業員とも不足が 30.9%となっている（図表 3-1-3）。過剰な場合も、不足の場合も正規従業員が関係している割合が高いことがわかる。

【5】②人手が過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？

【5】③人手が不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？

図表 3-1-3

回答	回答数	%	回答	回答数	%
正規従業員が過剰	14	82.4%	正規従業員が不足	66	53.7%
臨時従業員が過剰	0	0.0%	臨時従業員が不足	19	15.4%
正規・臨時従業員とも過剰	2	11.8%	正規・臨時従業員とも不足	38	30.9%
その他	1	5.9%	その他	0	0.0%
計	17	100.0%	計	123	100.0%

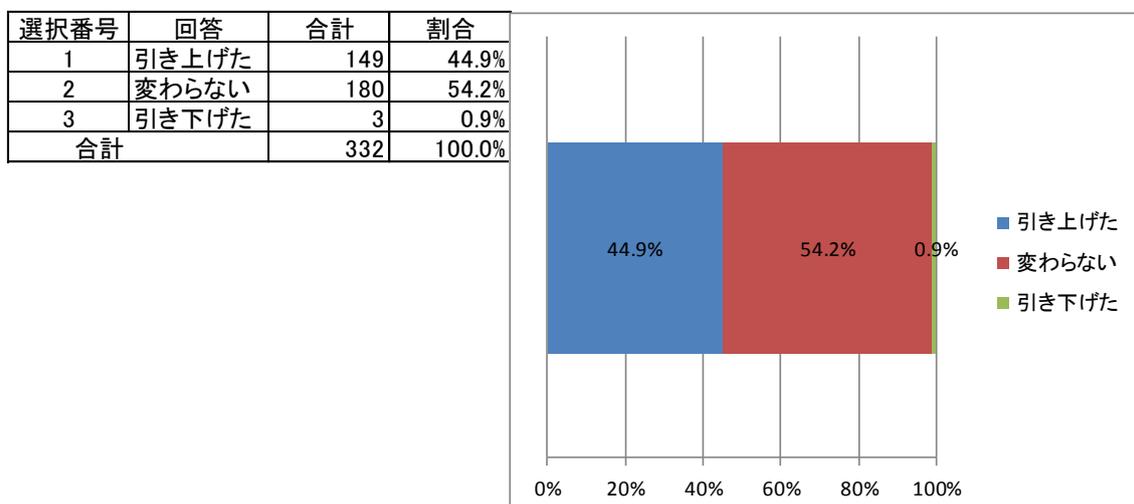


³ 中同協 DOR では、2015 年 10～12 月期の人手の過不足感は、全体で△37、建設業△48、製造業△24、流通・商業△33、サービス業△54 であった。香川県では、建設業、流通・商業で全国よりも相対的に不足感が強いようである。

前期と比べて給与水準は、引き上げた 44.9%、変わらない 54.2%、引き下げた 0.9%、前期比給与水準 DI は 44 になる（図表 3-1-4）。前期は、引き上げた 38.1%、変わらない 58.1%、引き下げた 3.8%、DI は 34 だったので、引き上げた企業の割合、DI ともに大きく上昇していることがわかる。なお、業種ごとに DI を見ると、建設業 38、製造業 40、流通・商業 41、サービス業 46、農業・その他 58 となり、どの業種も高い。

【5】④ 前期と比べて従業員の給与水準は？

図表 3-1-4

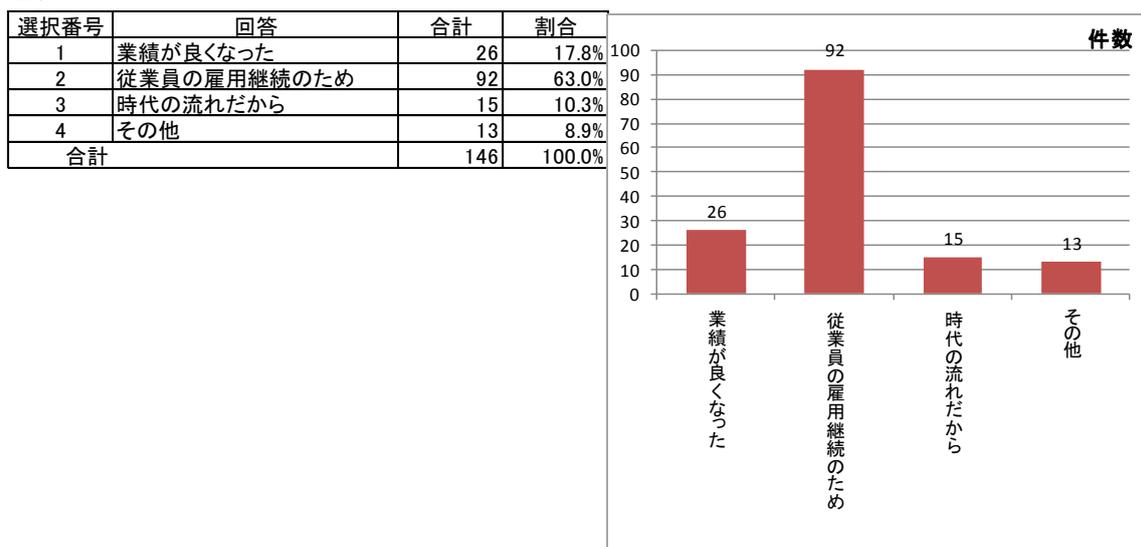


引き上げた最大の理由を聞くと、「従業員の雇用確保のため」（今期 63.0%、前期 60.9%）、「業績が良くなった」（今期 17.8%、前期 27.3%）、「時代の流れだから」（今期 10.3%、前期 5.5%）となっており、従業員確保や時代の流れの比率が高くなり、一方「業績が良くなった」が低下している（図表 3-1-5）。

【5】⑤ 前期と比べ給与水準を引き上げた方に引き上げた最大の理由をお聞きします。

（回答は1つ）

図表 3-1-5

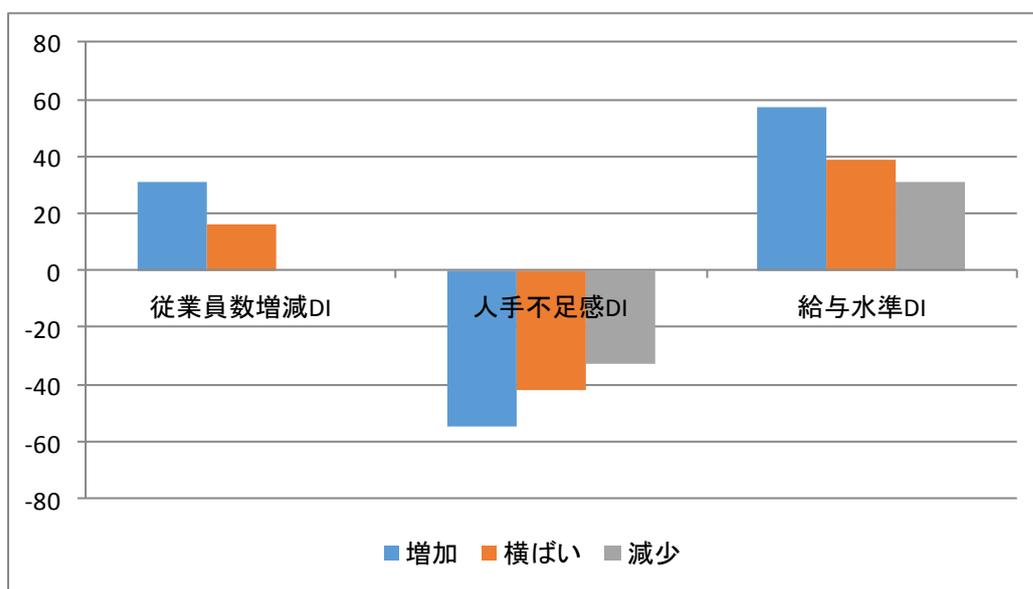


なお、業績と人材確保の関係をクロスすると、以下の点が指摘できる（図表 3-1-6、3-1-7）。第 1 に、前期比売上高状況と従業員数増減、人手過不足感、給与水準についての

クロスの DI を見ると、売上高が増加している企業ほど従業員を増やし、過不足感が強く、給与水準を引き上げている企業が多いことがわかる。業績がいい企業ほど、人材の不足感が強いいため、従業員を増やしたり、給与水準を高めることによって対応を進めている。第2に、今期の経常利益水準と従業員の給与水準をクロスしてみると、黒字企業ほど DI は高くなるが、赤字企業であっても18と大きくプラスになっている。前述したように、業績が良くなるから給与水準を引き上げるのではなく、従業員確保や時代の流れという意識で給与水準の引き上げが行われるケースが増えてきていることを示している。給与水準の上昇自身は、社会的にも経済的にも重要であるが、今後人手不足が続く中で、給与水準上昇が企業経営にどのように影響していくのか、注視していかなければならない。

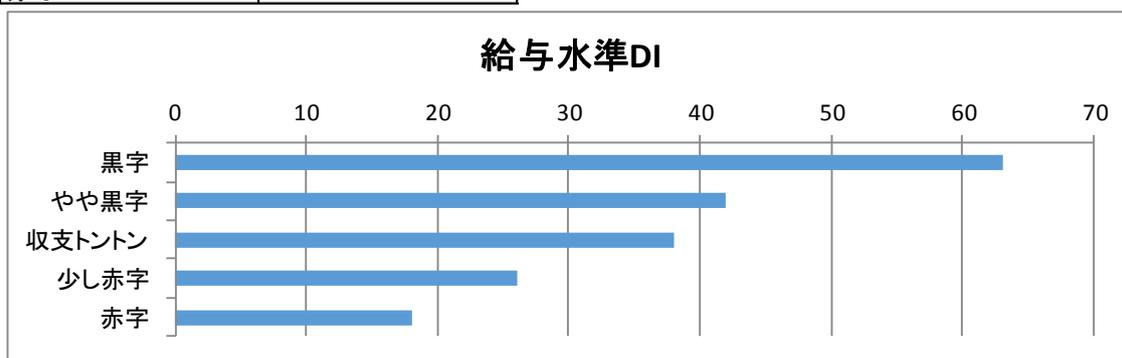
図表3-1-6 前期比売上高×従業員数増減DI、人手過不足感DI、給与水準DI

前期比売上高	従業員数増減DI	人手不足感DI	給与水準DI
増加	31	-55	57
横ばい	16	-42	39
減少	0	-33	31



図表3-1-7 経常利益水準×給与水準DI

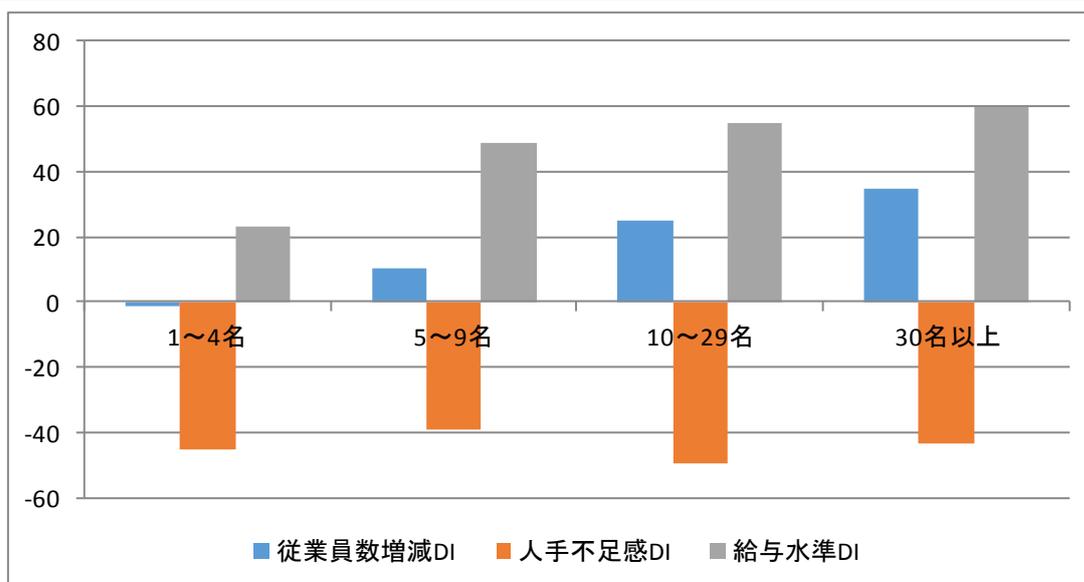
前期比売上高	給与水準DI
黒字	63
やや黒字	42
収支トントン	38
少し赤字	26
赤字	18



従業員規模別に従業員数増減DI、人手過不足感DI、給与水準DIのクロスを見ると、人手については不足感が規模を問わず強いことがわかる(図表3-1-8)。しかし、今期の従業員の増減では、1~4名はマイナスになっており、減少企業のほうが多いのに対し、規模は大きくなるほど増加企業の割合が増えている。また、給与水準の引き上げも規模が大きい企業ほど進んでおり、規模によって採用と給与水準に差が生まれている。

図表3-1-8 従業員規模×従業員数増減DI、人手過不足感DI、給与水準DI

従業員規模	従業員数増減DI	人手不足感DI	給与水準DI
1~4名	-2	-45	23
5~9名	10	-39	48
10~29名	25	-49	55
30名以上	35	-44	60



(2) 金融

今期末(2015年8月末)時点での短期資金(運転資金)借り入れについては、あり42.8%(前期48.3%)、なし57.2%(前期51.7%)で、なしが多い。長期資金(設備資金)の借り入れについては、あり56.2%(前期55.2%)、なし43.8%(前期44.8%)で、ありが多い(図表3-2-1)。なお、今期の経常利益の状況と資金借り入れとの関係を見ると、短期資金は黒字になると相対的に借り入れしている比率は低下するが、長期資金についてはあまり関係ないことがわかる(図表3-2-2)。

【6】金融状況について

① 貴社の現在（2015年8月末）の金融状況についてお聞かせください。

i) 現在、短期資金（運転資金）の借入金は？

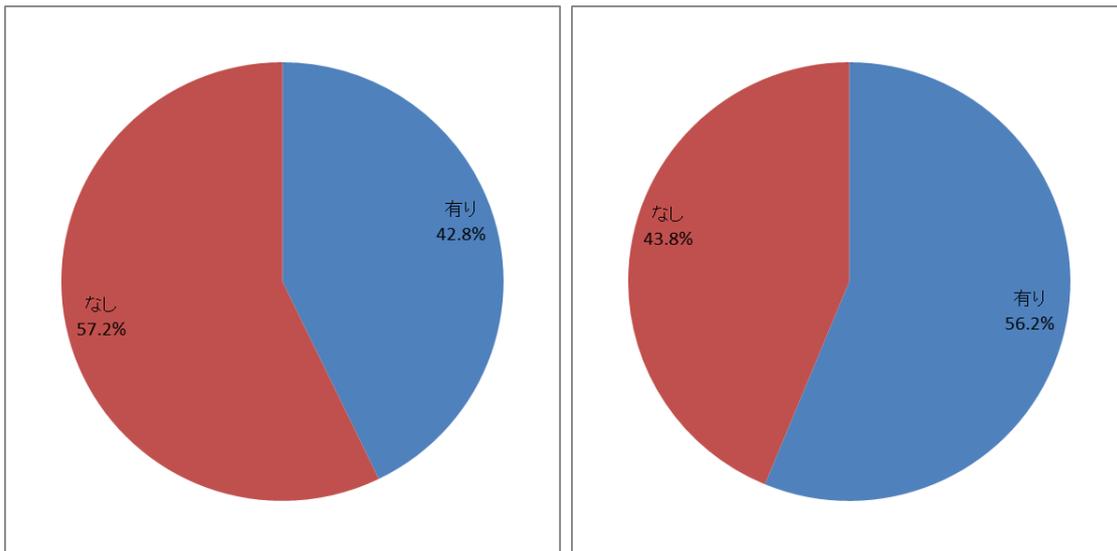
ii) 現在、長期資金（設備資金）の借入金は？

図表 3-2-1

回答	運転資金(短期資金)		設備資金(長期資金)	
	回答数	%	回答数	%
有り	149	42.8%	194	56.2%
なし	199	57.2%	151	43.8%
計	348	100.0%	345	100.0%

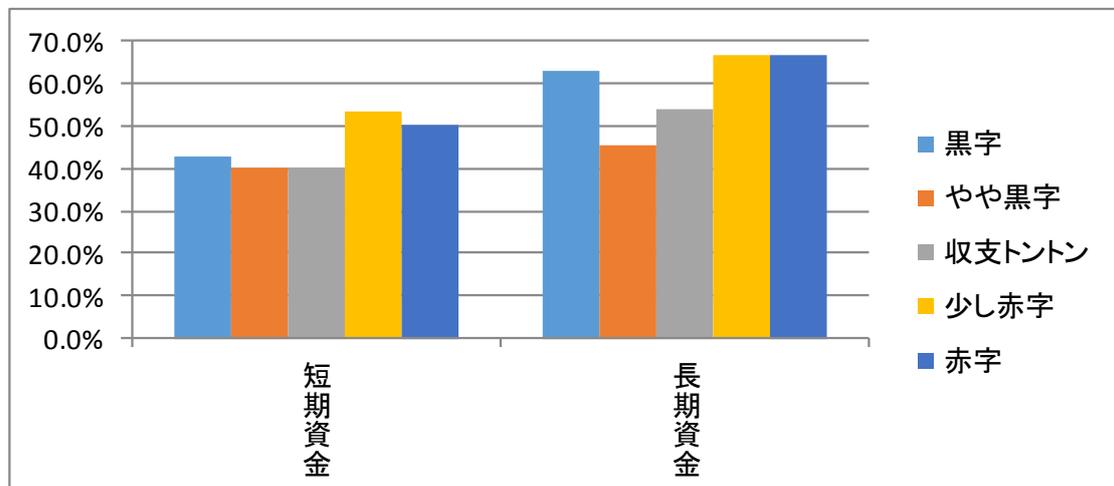
運転資金（短期資金）

設備資金（長期資金）



図表3-2-2 今期経常利益水準×借入あり

経常利益水準	短期資金	長期資金
黒字	42.9%	62.9%
やや黒字	40.4%	45.2%
収支トントン	40.0%	53.8%
少し赤字	53.7%	66.7%
赤字	50.0%	66.7%



短期資金の借入先については、地銀（61.3%）が最も多く、次いで信金（13.5%）、第2地銀（11.0%）、政府系金融機関（8.4%）、となっている（図表3-2-3）。借入金の増減状況は、横ばい（50.0%）が最も多く、次いで減少（31.8%）、増加（18.2%）となっており、全体としては減少傾向にある（図表3-2-4）。借入難度は、容易（50.3%）が最も多く、次いで不変（42.5%）が最も多く、困難（7.2%）は最も少ない（図表3-2-5）。なお、今期の売上の変化と短期資金の増減DI（借入増の%値から借入減の%値を引いたもの、全体では△14）のクロスを見ると、増加△15、横ばい△17、減少△6となっており、売上が減少している企業で相対的に短期借入減少が少ない（図表3-2-6）。売上が増加していたり、安定している企業では、短期借入返済を進め借入金を減らそうとしていることがわかる。

長期資金の借入先については、地銀（56.4%）が最も多く、次いで政府系金融機関（18.3%）、信金（11.4%）などとなっている（前掲図表3-2-3）。短期資金と比べて、政府系金融機関の比率が上昇している。長期資金の増減状況は、横ばい（43.6%）が最も多く、次いで減少（40.6%）、増加（15.8%）となっている（前掲図表3-2-4）。長期資金の借入難度は、不変50.7%、容易40.8%、困難8.5%で、こちらも容易化の度合いが強い（前掲図表3-2-5）。なお、今期の売上の変化と長期資金の増減DI（全体では△25）のクロスを見ると、増加△24、横ばい△34、減少△13となっており、売上げ、横ばいで減少している企業で減少させている割合が高いことがわかる（前掲図表3-2-6）。

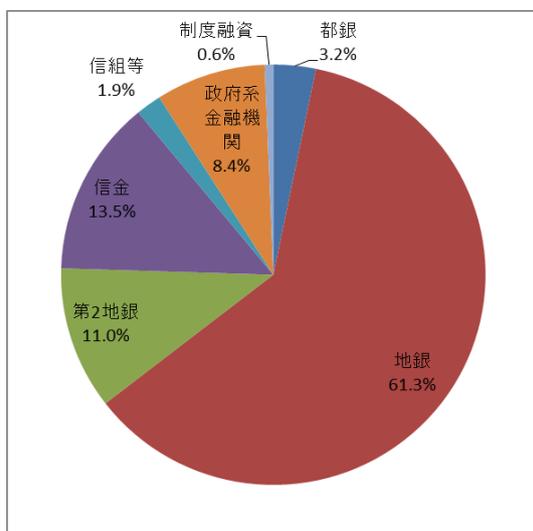
【6】② i）短期資金（運転資金）の主な借入先を下記より1つ選んでください。

【6】③ i）長期資金（設備資金）の主な借入先を下記より1つ選んでください。

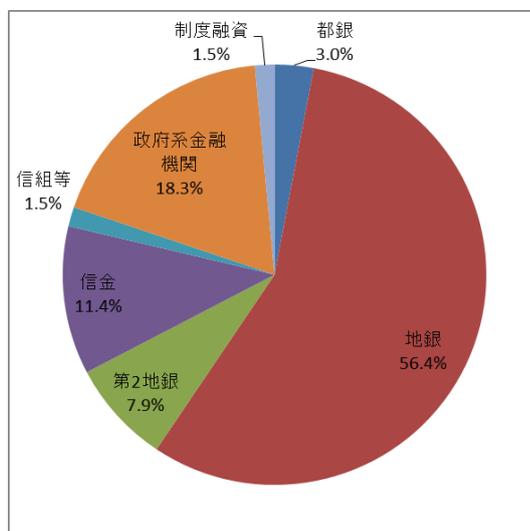
図表3-2-3 借入の主な借入先

金融機関	短期資金		長期資金	
	回答数	%	回答数	%
都銀	5	3.2%	6	2.97%
地銀	95	61.3%	114	56.44%
第2地銀	17	11.0%	16	7.92%
信金	21	13.5%	23	11.39%
信組等	3	1.9%	3	1.49%
政府系金融機関	13	8.4%	37	18.32%
制度融資	1	0.6%	3	1.49%
計	155	100.0%	202	100.00%

短期資金



長期資金



【6】② ii) 短期資金（運転資金）の借入金の増減は？

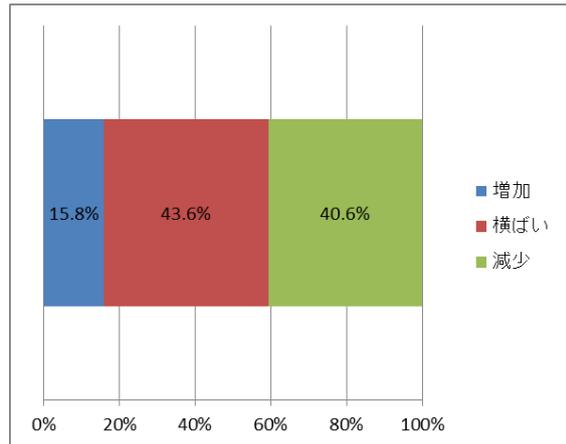
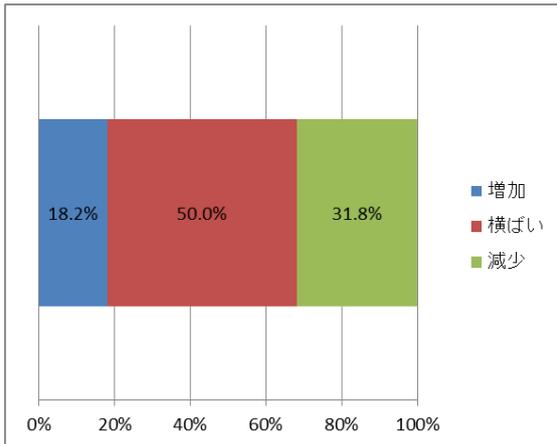
【6】③ ii) 長期資金（設備資金）の借入金の増減は？

図表3-2-4 借入金の増減状況

増減状況	短期資金		長期資金	
	回答数	%	回答数	%
増加	28	18.2%	32	15.8%
横ばい	77	50.0%	88	43.6%
減少	49	31.8%	82	40.6%
計	154	100.0%	202	100.0%

短期資金

長期資金



【6】② iii) 短期資金（運転資金）の借入難度は？

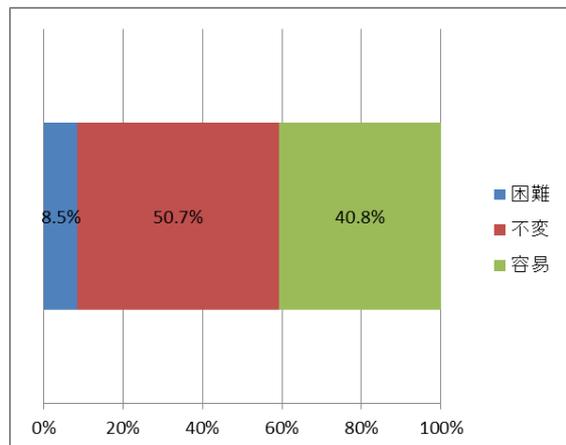
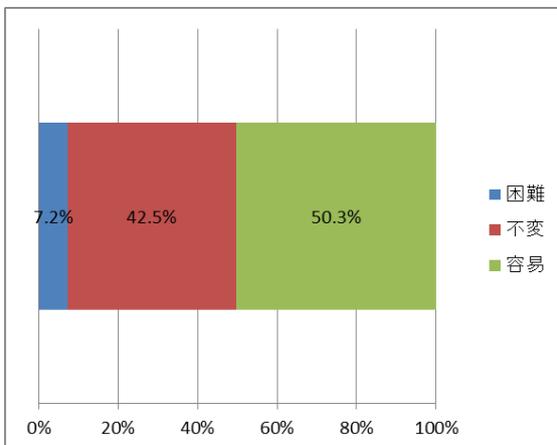
【6】③ iii) 長期資金（設備資金）の借入難度は？

図表3-2-5 借入難度

借入難度	短期資金		長期資金	
	回答数	%	回答数	%
困難	11	7.2%	17	8.5%
不変	65	42.5%	102	50.7%
容易	77	50.3%	82	40.8%
計	153	100.0%	201	100.0%

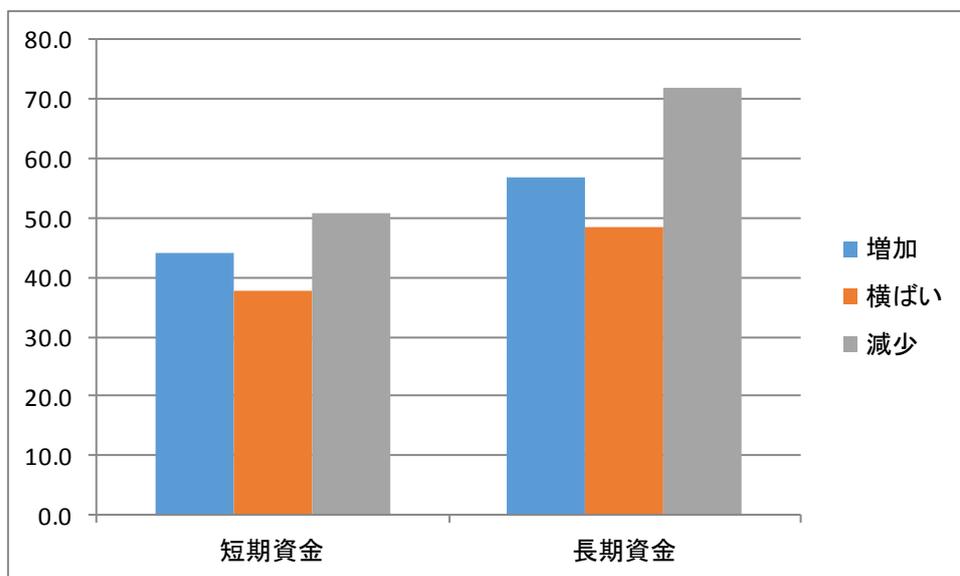
短期資金

長期資金



図表3-2-6 前期比売上増減×今期借入金増減DI

前期比売上	短期資金	長期資金
増加	44.2	56.9
横ばい	37.8	48.3
減少	50.7	72.1

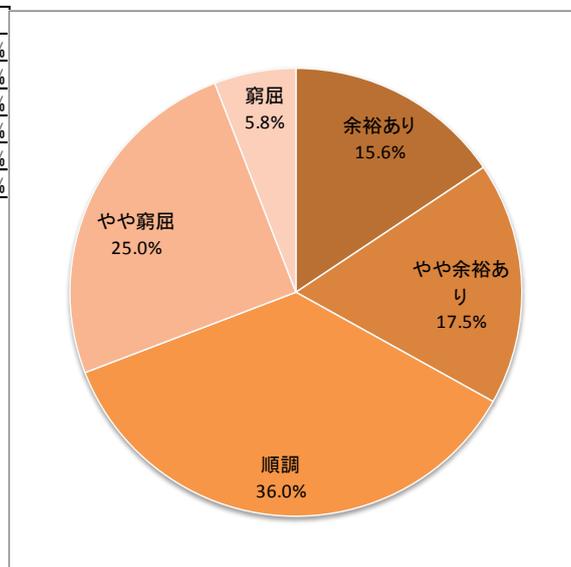


全体の資金繰りは、順調 36.0%が最も多く、次いでやや窮屈 25.0%である。資金繰りDI（余裕あり+やや余裕ありの%値からやや窮屈+窮屈の%値を引いた数値）は2であり、昨年の△11と比べると余裕感が強まっている（図表3-2-7）。

【6】④現在（2015年8月末）の資金繰りの状況は？

図表3-2-7

選択番号	回答	合計	割合
1	余裕あり	48	15.6%
2	やや余裕あり	54	17.5%
3	順調	111	36.0%
4	やや窮屈	77	25.0%
5	窮屈	18	5.8%
合計		308	100.0%



なお、業種別に短期資金借入、長期資金借入の増減DIを見ると、短期では建設業、製造業でマイナスが大きいのに対し、流通・商業ではプラスになっている。長期では、どの産業もマイナスが大きく、大きな差はない。事業が比較的安定している企業であっても短期、長期いずれに対しても、借り入れという形での資金需要は概して強くないことが示された。

(3) 設備投資

今期に設備投資を実施した割合は 42.0%（前期 42.7%）、実施していないは 58.0%（前期 57.2%）となっており、前期とほぼ同水準である（図表 3-3-1）。なお、前期比売上と実施割合をクロスすると、増加 47.7%、横ばい 37.5%、減少 40.8%で、増加企業が高いことがわかるが、減少企業であっても 4 割以上が設備投資している点が注目される。業種別では、建設業 37.5%、製造業 50.0%、流通・商業 34.5%、サービス業 41.2%、農業・その他 63.6%である。製造業は売上の伸びなど業種としては厳しさを見せていたが、設備投資の実施割合は高い。

【7】設備投資について

①今期（2014 年 9 月～2015 年 8 月）に設備投資を実施しましたか？

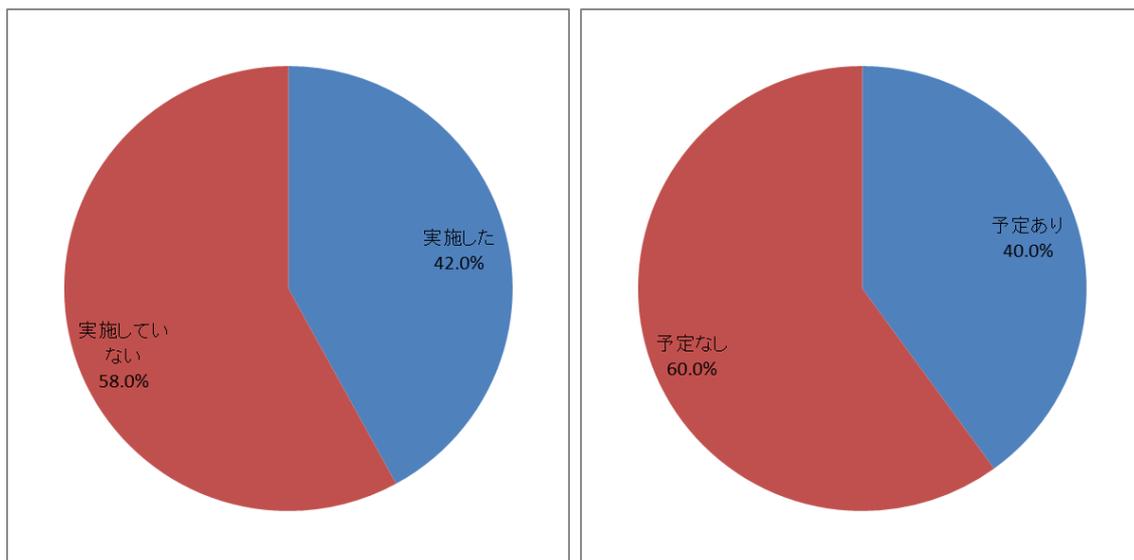
③来期（2015 年 9 月～2016 年 8 月）に設備投資を予定していますか？

図表3-3-1 設備投資実施・予定状況

有無	今期(実施)		来期(予定)	
	回答数	%	回答数	%
あり	145	42.0%	134	40.0%
なし	200	58.0%	201	60.0%
計	345	100.0%	335	100.0%

今期

来期



設備投資実施の目的については、能力増強が最も多く 33.3%（前期 35.1%）、次いで維持補修 23.0%（前期 19.6%）、合理化・省力化 14.8%（前期 25.0%）、新製品・製品高度化 14.1%（前期 14.2%）となっている（図表 3-3-2）。合理化・省力化が減り、維持補修がやや増加している点以外に前期と大きな差はない。

【7】②今期（2014年9月～2015年8月）設備投資を実施した場合お答えください。

設備投資実施の目的をお聞かせください。

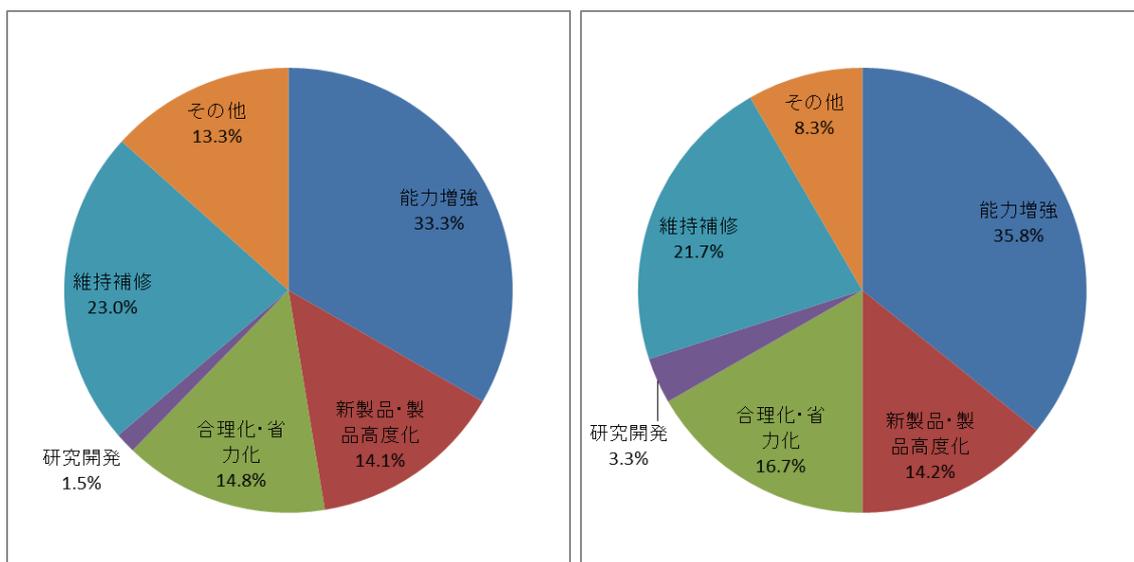
【7】④来期（2015年9月～2016年8月）設備投資予定ありの場合お答えください。

図表3-3-2 設備投資の目的

目的	今期(実施)		来期(予定)	
	回答数	%	回答数	%
能力増強	45	33.3%	43	35.8%
新製品・製品高度化	19	14.1%	17	14.2%
合理化・省力化	20	14.8%	20	16.7%
研究開発	2	1.5%	4	3.3%
維持補修	31	23.0%	26	21.7%
その他	18	13.3%	10	8.3%
計	135	100.0%	120	100.0%

今期

来期



来期（2015年9月から16年8月）の設備投資計画は予定ありが40.0%（前期42.4%、予定なしが60.0%（前期57.6%））となっており、今期とほぼ同じである（前掲図表3-3-1）。なお、設備投資の目的や内容については、今期と大きな違いはない。

今期設備投資を実施したかどうかと長期資金借入増減DIをクロスすると、設備投資を実施した企業が△23、しなかった企業が△27で、設備投資を実行した企業のほうがやや長期資金の借入減少が少ないものの大きな差はない。借入を増やしてまでの設備投資は多くないことがわかる。

（4）経営上の問題点と力点、行政への要望

前期と比較した経営上の問題点は、上位回答に変化はないが、順位に若干変動がある（図表3-4-1）。まず、1位は「人材不足」38.1%となっている。前期（前期は「従業員の不足」）は30.3%、2位だったので、回答比率は上昇している。前期1位だった「同業者相互の価格競争の激化」（今期35.8%、前期35.8%）は2位になっているが、比率は変わっていない。3位は、今期も前期も「仕入単価の上昇」だが、その比率は前期28.1%から今期19.6%へと低下している。そのほか、上位項目では「事業承継」が前期9.1%から今期15.3%へと上昇している。

【9】 貴社の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。

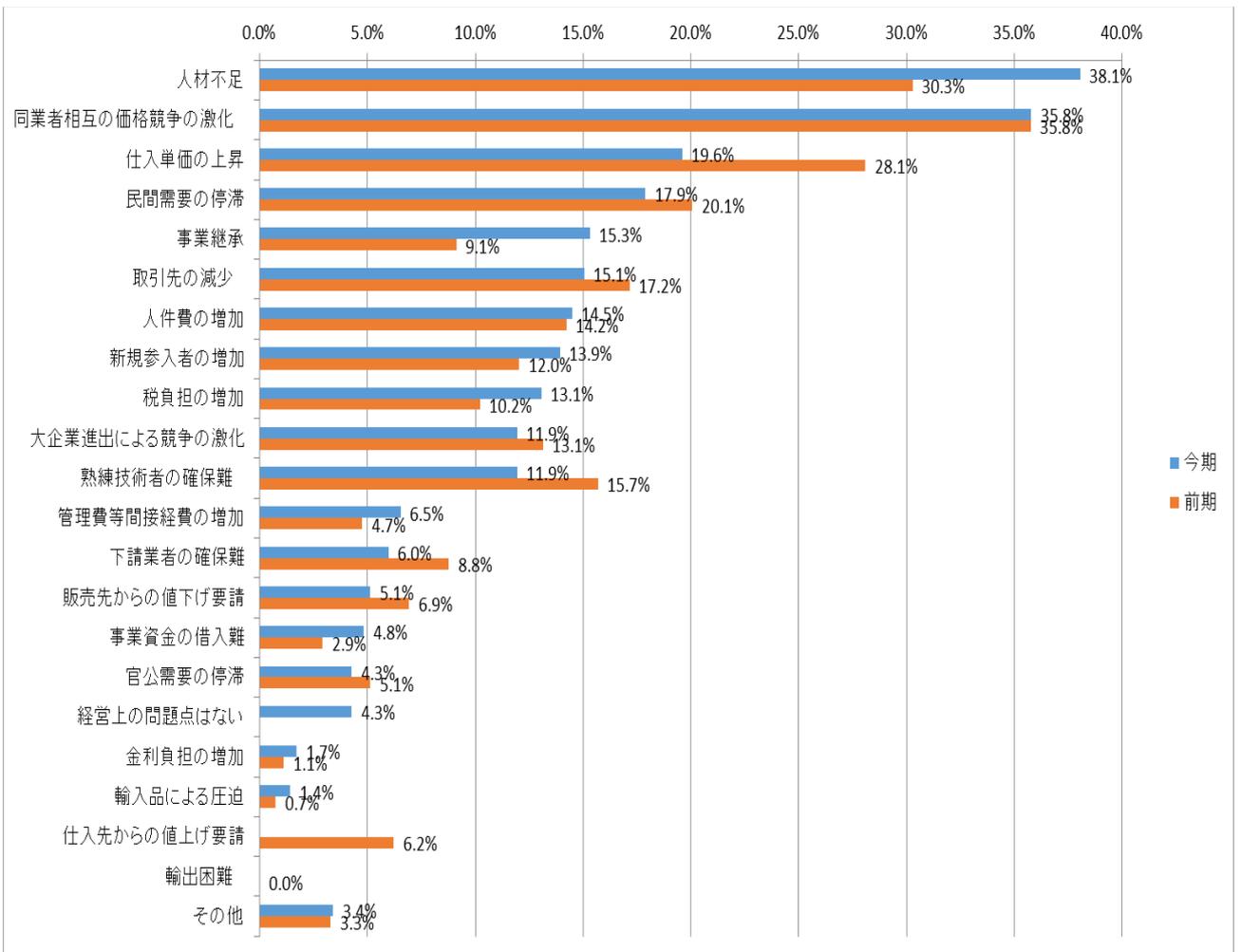
図表3-4-1 経営上の問題点

順位	今期		前期	
	回答	%	回答	%
1	人材不足	38.1%	同業者相互の価格競争の激化	35.8%
2	同業者相互の価格競争の激化	35.8%	従業員の不足	30.3%
3	仕入単価の上昇	19.6%	仕入単価の上昇	28.1%
4	民間需要の停滞	17.9%	民間需要の停滞	20.1%
5	事業継承	15.3%	取引先の減少	17.2%
6	取引先の減少	15.1%	熟練技術者の確保難	15.7%
7	人件費の増加	14.5%	人件費の増加	14.2%
8	新規参入者の増加	13.9%	大企業進出による競争の激化	13.1%
9	税負担の増加	13.1%	新規参入者の増加	12.0%
10	大企業進出による競争の激化	11.9%	税負担の増加	10.2%
11	熟練技術者の確保難	11.9%	事業継承	9.1%
12	管理費等間接経費の増加	6.5%	下請業者の確保難	8.8%
13	下請業者の確保難	6.0%	販売先からの値下げ要請	6.9%
14	販売先からの値下げ要請	5.1%	仕入先からの値上げ要請	6.2%
15	事業資金の借入難	4.8%	官公需要の停滞	5.1%
16	官公需要の停滞	4.3%	管理費等間接経費の増加	4.7%
17	経営上の問題点はない	4.3%	事業資金の借入難	2.9%
18	金利負担の増加	1.7%	金利負担の増加	1.1%
19	輸入品による圧迫	1.4%	輸入品による圧迫	0.7%
20	その他	3.4%	輸出困難	0.0%
			その他	3.3%

注1) %は、企業数全体に占める回答件数。

2) 順位は、その他を除いたもの。

3) 回答項目は今期と前期で一部異なっている。



「経営上の必要なもの／行政に対して要望・提言すべきだと思われる政策・施策」については、上位項目はほぼ同じだが、順番と比率が前期から変化している（図表3-4-2）。今期の1位は「社会保障費等の負担軽減」（前期2位、前期28.1%、今期40.1%）、2位が「法人税率引下げ」（前期2位、前期28.1%、今期39.5%）、今期3位が前期1位の「雇用対策」（前期28.5%、今期31.0%）である。社会保障費の負担や法人税について要望が多いのは、従業員の採用が増えていたり、黒字企業が増えたことで税に対する意見が多くなったからかもしれない。

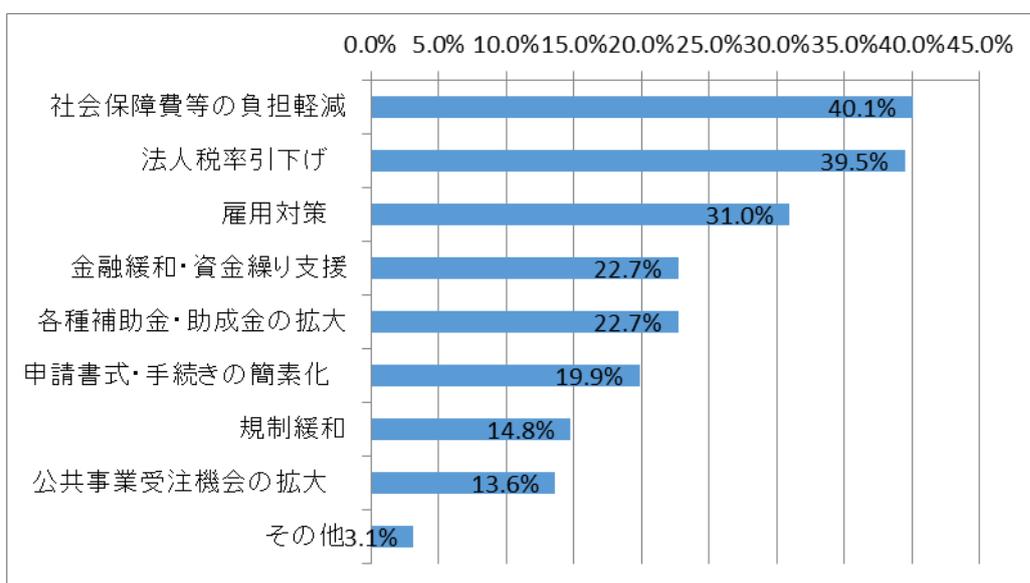
【10】経営上の必要なもの

① 今後、行政に対して要望・提言すべきだと思われる政策・施策を全てお選びください。

図表3-4-2 経営上の必要なもの／行政に対して要望・提言すべきだと思われる政策・施策

回答	合計	%
社会保障費等の負担軽減	141	40.1%
法人税率引下げ	139	39.5%
雇用対策	109	31.0%
金融緩和・資金繰り支援	80	22.7%
各種補助金・助成金の拡大	80	22.7%
申請書式・手続きの簡素化	70	19.9%
規制緩和	52	14.8%
公共事業受注機会の拡大	48	13.6%
その他	11	3.1%
計	730	

注) %は、企業数全体に占める回答件数。

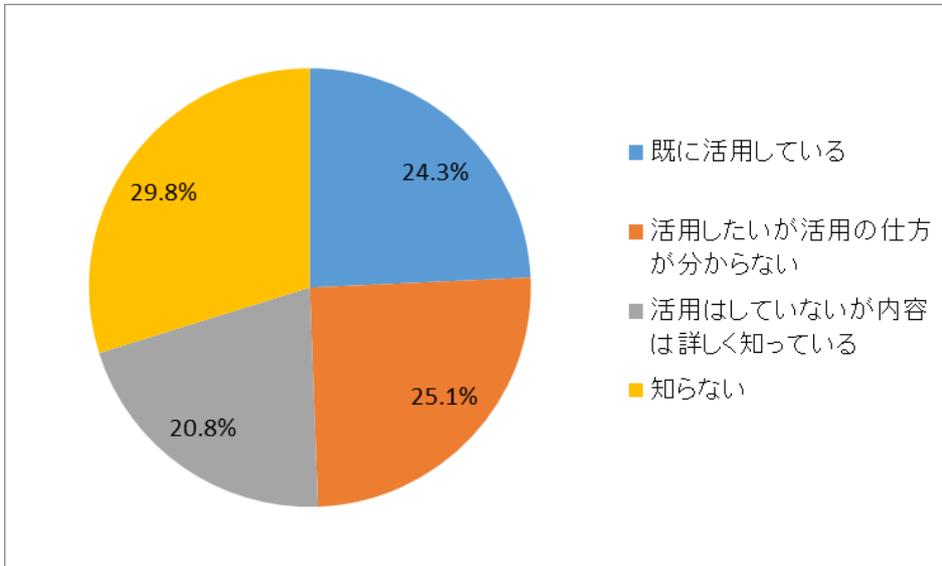


国・県・市町村の助成金制度については、「既に活用している」24.3%、「活用したいが活用の仕方が分からない」25.1%、「活用はしていないが内容は詳しく知っている」20.8%、「知らない」29.8%となっている（図表3-4-3）。助成金はすべての中小企業が対象となるわけではないし、助成金をあえて利用しない企業もあるのだから、助成金の活用割合が著しく高い水準になることのみを目標にする必要はない。しかし、活用したいが利用の仕方が分からない企業が4分の1を占めていたり、知らない企業が3割存在している状況は問題になる。

【8】国・県・市町の助成金制度をご存知ですか？ またそれを今迄に活用しましたか？

図表3-4-3 国・県・市町村の助成金について

回答	回答数	%
既に活用している	83	24.3%
活用したいが活用の仕方が分からない	86	25.1%
活用はしていないが内容は詳しく知っている	71	20.8%
知らない	102	29.8%
計	342	100.0%

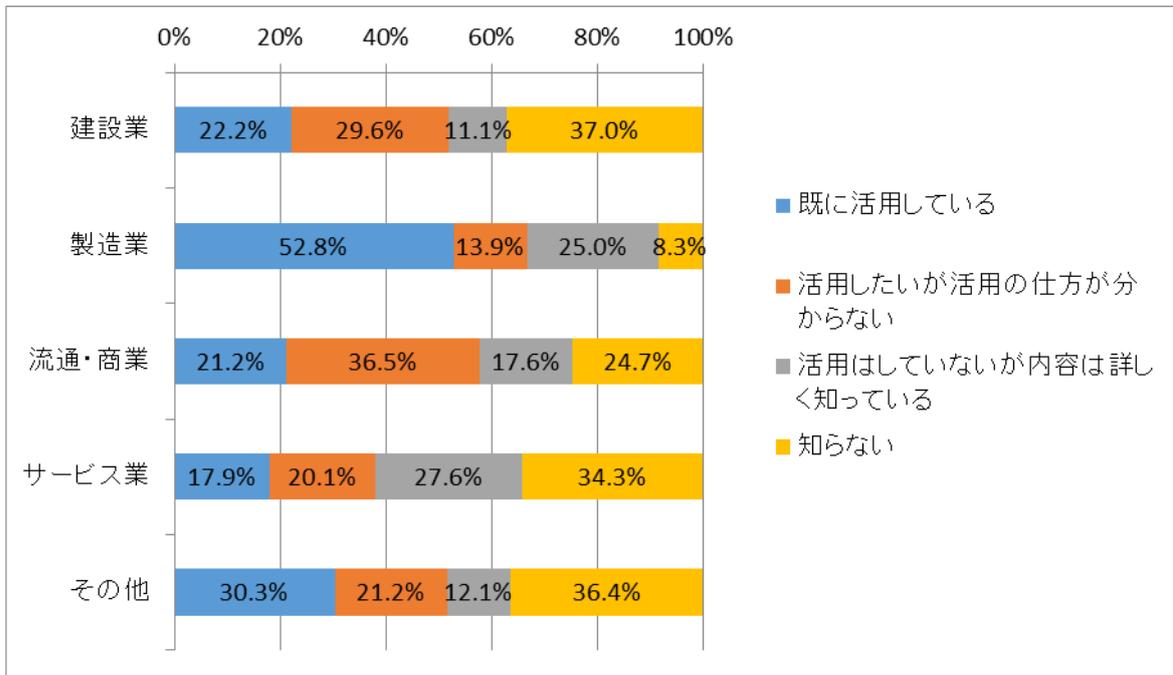


なお、業種ごとに助成金制度の利用状況を確認すると、「既に活用している」の比率は製造業が5割を超えているのに対し、サービス業は17.9%と大きく差がついている（図表3-4-4）。また、「活用したいが活用の仕方が分からない」は建設業と流通・商業で高くなっており潜在的な需要が多いことを示している。助成金制度自体が特定の産業向きに存在していることによるのか、企業側のほうに業種ごとに情報の流れに問題があるのか、今後検討が必要になる。

前年比売上増減状況と助成金の利用のクロスを試みたが、こちらは増減状況による差はあまり見られなかった。

図表3-4-4 業種別助成金利用状況

業種	既に活用している	活用したいが活用の仕方が分からない	活用はしていないが内容は詳しく知っている	知らない	計
建設業	22.2%	29.6%	11.1%	37.0%	100.0%
製造業	52.8%	13.9%	25.0%	8.3%	100.0%
流通・商業	21.2%	36.5%	17.6%	24.7%	100.0%
サービス業	17.9%	20.1%	27.6%	34.3%	100.0%
その他	30.3%	21.2%	12.1%	36.4%	100.0%



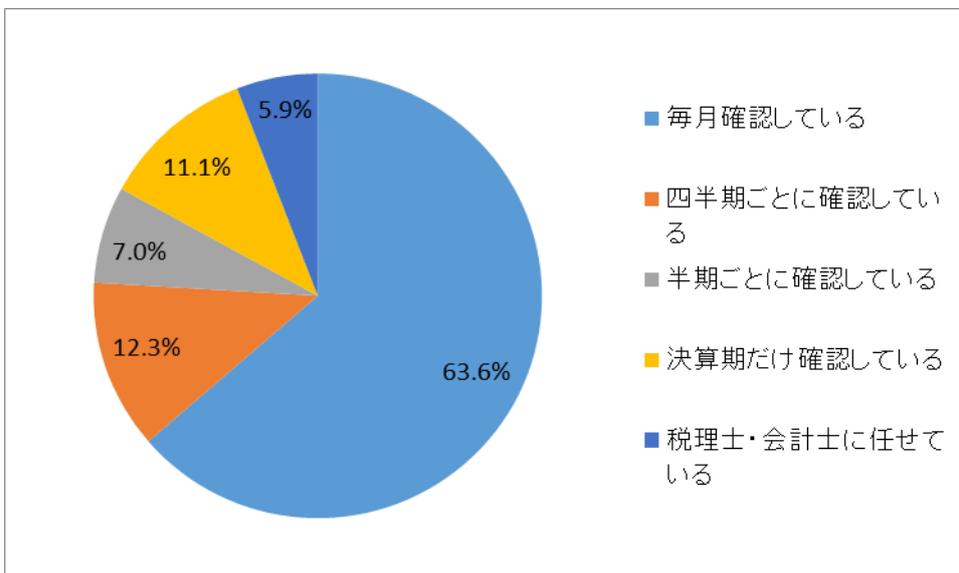
(5) 売上や経常利益の定期的な確認

今期、新たな設問として「売上や経常利益は定期的に確認していますか」というものがある。回答は、図表3-5-1にあるように、「毎月確認している」が最も多く63.6%となっている。月次決算が6割以上の企業で定着していることは重要である。

【4】⑥売上や経常利益は、定期的に確認していますか？

図表3-5-1 売上や経常利益の定期的確認状況

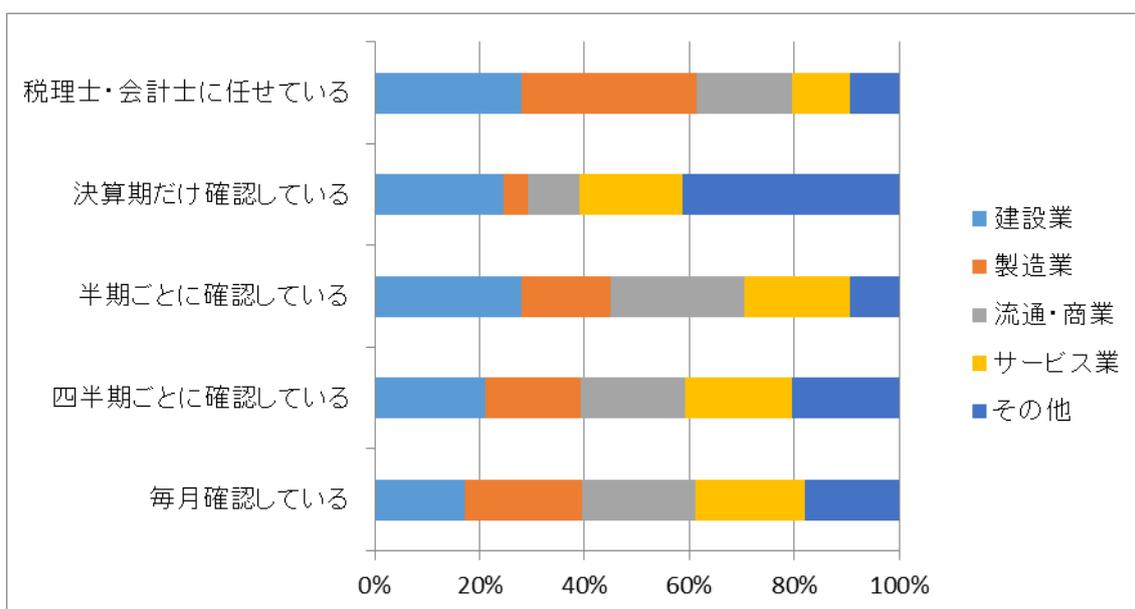
確認状況	回答数	%
毎月確認している	217	63.6%
四半期ごとに確認している	42	12.3%
半期ごとに確認している	24	7.0%
決算期だけ確認している	38	11.1%
税理士・会計士に任せている	20	5.9%
計	341	100.0%



業種ごとにみると、「毎月確認している」の比率は、製造業が69.4%と最も高く、逆に建設業53.7%、農業・その他56.3%は低い(図表3-5-2)。また、今期の売上増減状況とクロスすると、「毎月確認している」の比率は、増加73.6%、横ばい58.7%、減少65.7%となっており、増加企業が他よりも高い(図表3-5-3)。注目すべきは、増加企業は「決算期だけ確認している」「税理士・会計士に任せている」の比率が横ばい企業、減少企業と比べて著しく低いことである。財務管理の仕組みのレベルが、企業力に影響していることを示している。

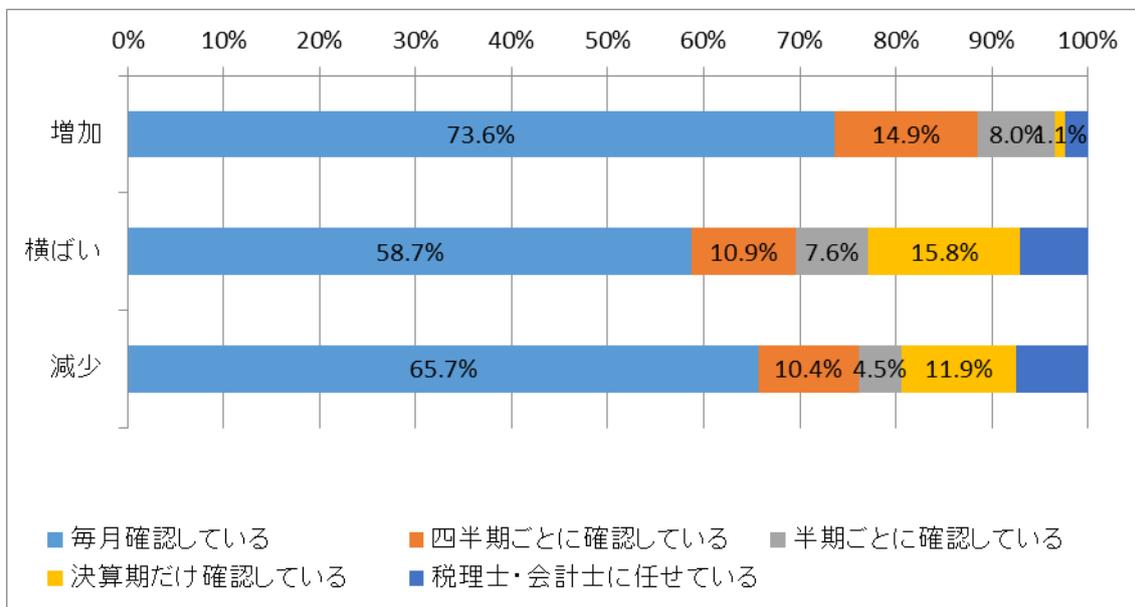
図表3-5-2 業種×売上や経常利益の定期的確認状況

業種	毎月確認している	四半期ごとに確認している	半期ごとに確認している	決算期だけ確認している	税理士・会計士に任せている	計
建設業	53.7%	13.0%	9.3%	14.8%	9.3%	100.0%
製造業	69.4%	11.1%	5.6%	2.8%	11.1%	100.0%
流通・商業	67.5%	12.0%	8.4%	6.0%	6.0%	100.0%
サービス業	65.4%	12.5%	6.6%	11.8%	3.7%	100.0%
その他	56.3%	12.5%	3.1%	25.0%	3.1%	100.0%



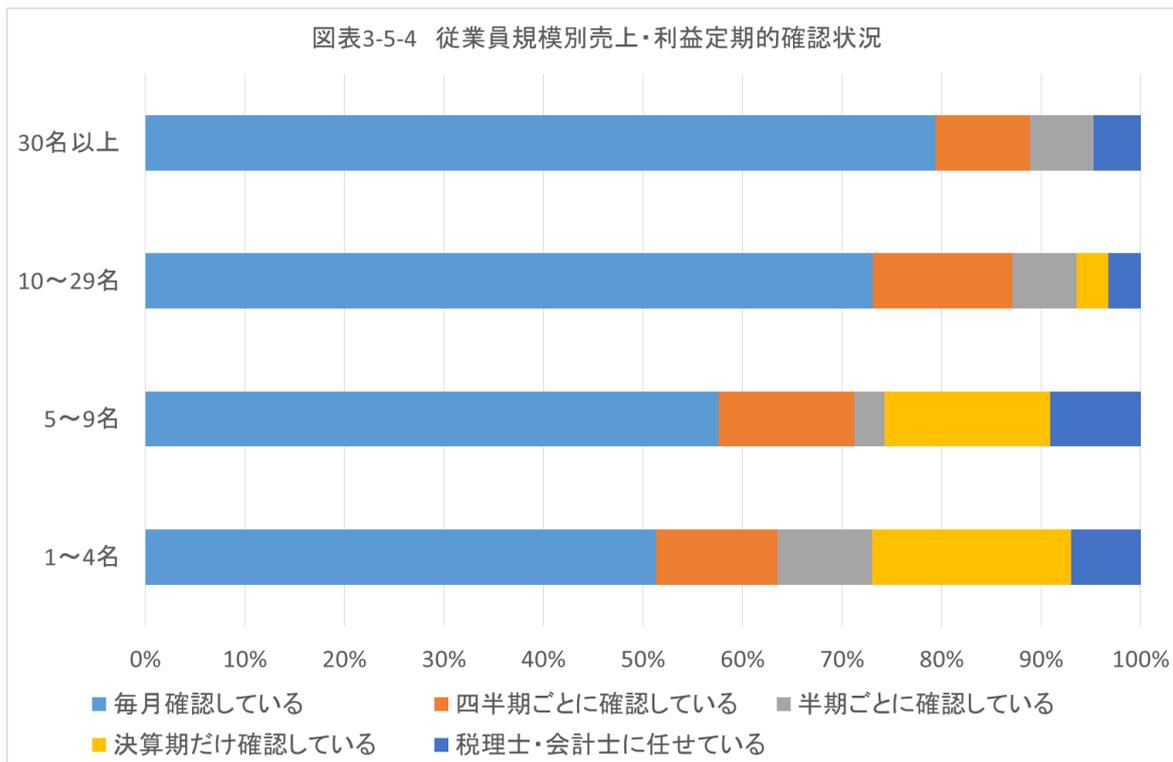
図表3-5-3 前期比売上高×売上や経常利益の定期的確認状況

前期比売上高	毎月確認している	四半期ごとに確認している	半期ごとに確認している	決算期だけ確認している	税理士・会計士に任せている	計
増加	73.6%	14.9%	8.0%	1.1%	2.3%	100.0%
横ばい	58.7%	10.9%	7.6%	15.8%	7.1%	100.0%
減少	65.7%	10.4%	4.5%	11.9%	7.5%	100.0%



なお、従業員規模別に確認状況を見ると、従業員の規模が大きいほど売上げや利益の確認の密度が高い（図表 3-5-4）。小規模企業ほど、こうした細かい管理は必要ないということなのかもしれないが、できているところも少なくないので、今後は小規模企業でも対応を意識的に強めていくことが必要であろう。

図表3-5-4 従業員規模別売上・利益定期的確認状況



4 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

「経営上の必要なもの／同友会内で行ってほしいセミナー・勉強会等」については、回答数が分散し、前期同様会員のニーズが多様化している。また、前期と比べると一部順番が入れ替わっているが、ニーズに大きな変化があるわけではない。

今期は、1位は前期と同じ「採用・人材・後継者育成」、2位は「経営全般・理念・指針」（前期4位）、「営業・顧客対応」（前期3位）、4位「経営計画」（前期2位）、5位異業種連携（前期6位）だった（図表4-1-1）。中小企業の置かれている状況や企業の課題によってニーズが異なることに留意し、多様なニーズに対応できるような同友会であるべき、とともに、同友会らしい柱となるような活動についてはふれずに、継続的・持続的に対応していくことが必要である。

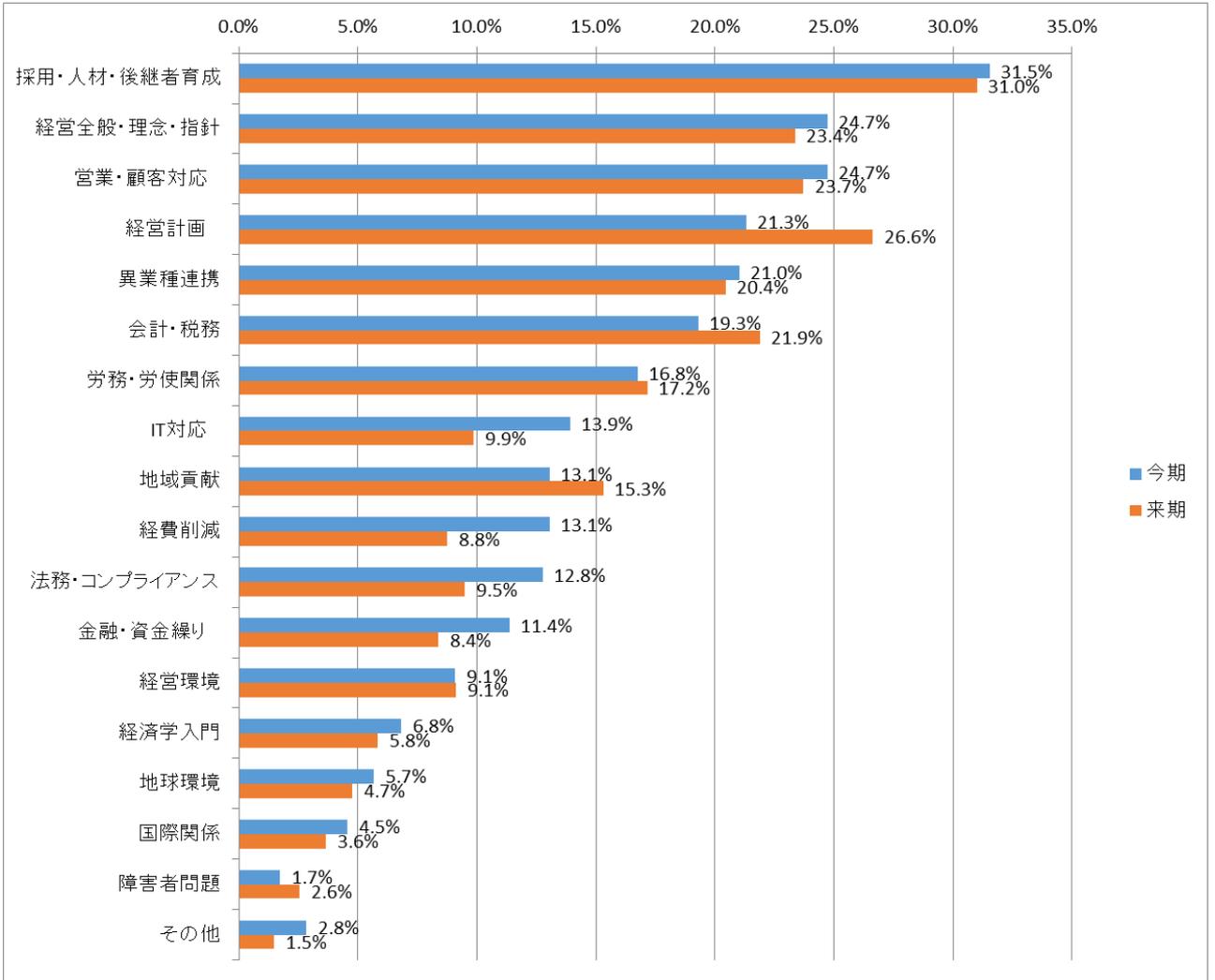
【10】②同友会内で行ってほしいセミナー・勉強会等を全てお選びください。

図表4-1-1 経営上の必要なもの／同友会内で行ってほしいセミナー・勉強会等

順位	今期			前期		
	回答	回答数	%	回答	回答数	%
1	採用・人材・後継者育成	111	31.5%	採用・人材・後継者育成	85	31.0%
2	経営全般・理念・指針	87	24.7%	経営計画	73	26.6%
3	営業・顧客対応	87	24.7%	営業・顧客対応	65	23.7%
4	経営計画	75	21.3%	経営全般・理念・指針	64	23.4%
5	異業種連携	74	21.0%	会計・税務	60	21.9%
6	会計・税務	68	19.3%	異業種連携	56	20.4%
7	労務・労使関係	59	16.8%	労務・労使関係	47	17.2%
8	IT対応	49	13.9%	地域貢献	42	15.3%
9	地域貢献	46	13.1%	IT対応	27	9.9%
10	経費削減	46	13.1%	法務・コンプライアンス	26	9.5%
11	法務・コンプライアンス	45	12.8%	経営環境	25	9.1%
12	金融・資金繰り	40	11.4%	経費削減	24	8.8%
13	経営環境	32	9.1%	金融・資金繰り	23	8.4%
14	経済学入門	24	6.8%	経済学入門	16	5.8%
15	地球環境	20	5.7%	地球環境	13	4.7%
16	国際関係	16	4.5%	国際関係	10	3.6%
17	障害者問題	6	1.7%	障害者問題	7	2.6%
18	その他	10	2.8%	その他	4	1.5%
	合計	895			667	

注1) %は、企業数全体に占める回答件数。

2) 順位は、その他を除いたもの。



(2) 経営指針等について

経営理念、中長期計画・ビジョン、単年度計画の作成状況は、図表 4-2-1 のとおりである。経営理念は、59.4%が作成済み、12.9%が作成途中、27.6%が持っていない。中長期計画・ビジョンは、作成済みが42.6%、作成途中が24.7%、32.6%が持っていない。単年度計画は、49.4%が作成済みで、18.8%が作成途中、持っていないのは31.8%である。いずれも前期とほぼ同じ数字である。

【11】経営指針について

①経営指針の成文化・実践についてお聞きします。

i) 経営指針（理念）はありますか？

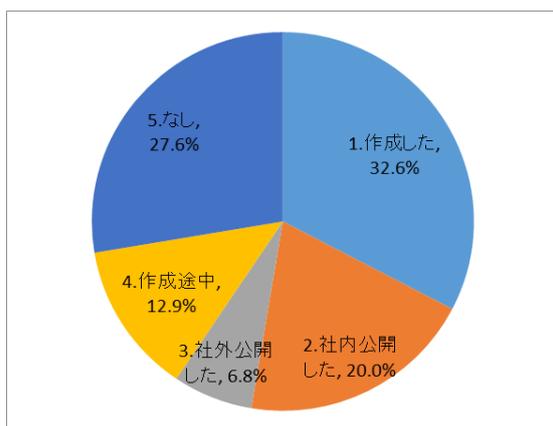
ii) 経営指針（中長期計画、ビジョン）はありますか？

iii) 経営指針（単年度計画）はありますか？

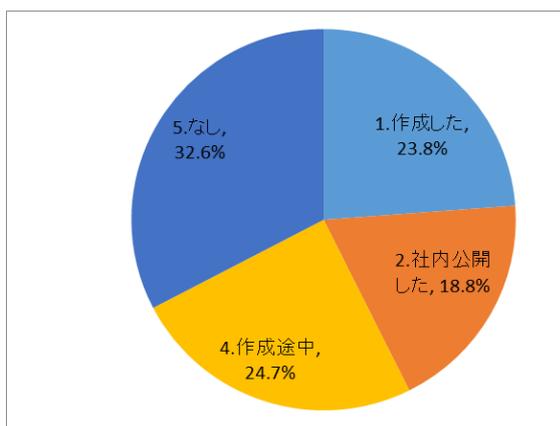
図表4-2-1 経営理念等の作成状況

回答	経営理念		中長期ビジョン		単年度計画		
	合計	割合	合計	割合	回答	合計	割合
1.作成した	111	32.6%	81	23.8%	1.作成した	89	26.2%
2.社内公開した	68	20.0%	64	18.8%	2.社内公開した	49	14.4%
3.社外公開した	23	6.8%			3.毎月到達点を確認	30	8.8%
4.作成途中	44	12.9%	84	24.7%	4.作成途中	64	18.8%
5.なし	94	27.6%	111	32.6%	5.なし	108	31.8%
計	340	100.0%	340	100.0%	計	340	100.0%

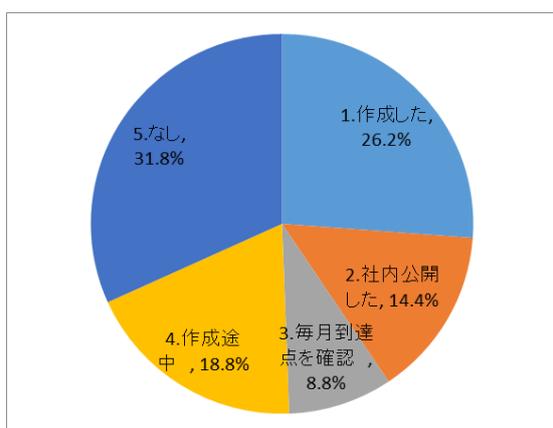
経営理念



中長期計画、ビジョン



単年度計画



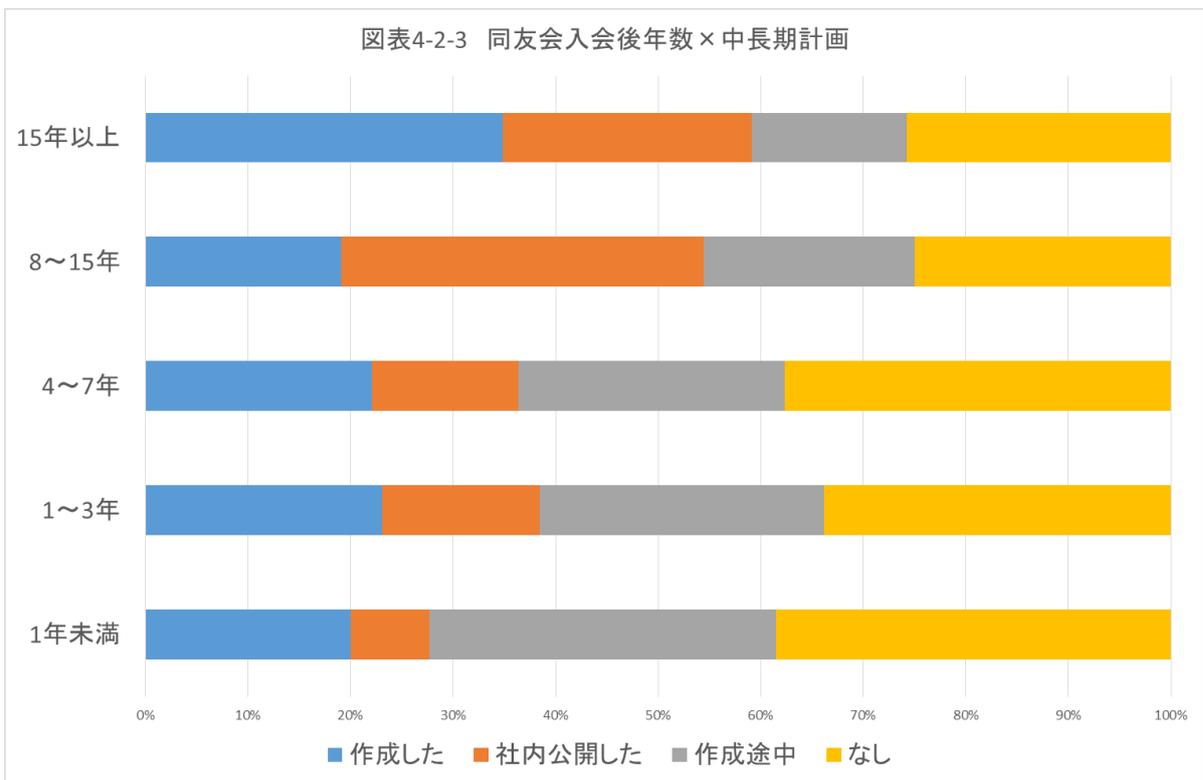
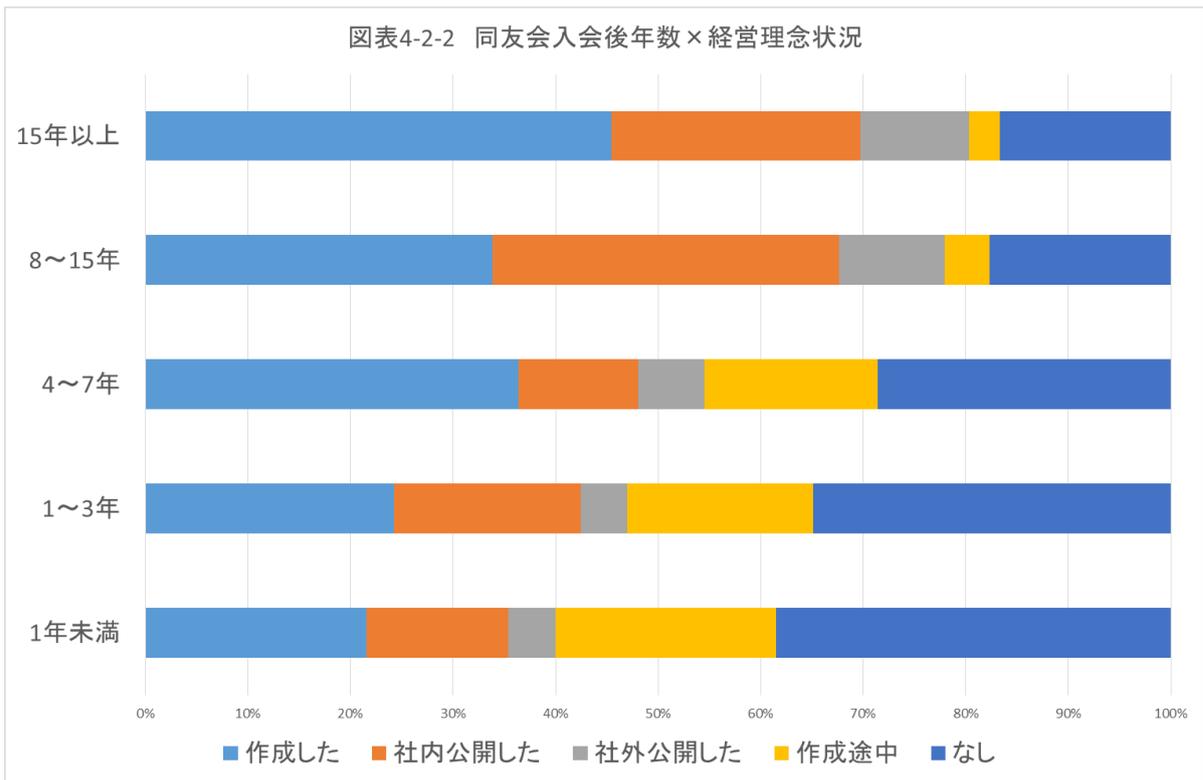
また、経営理念は、作成した段階が32.6%、社内公開20.0%、社外公開6.8%となっており、ほぼ昨年と同じである。前期の報告書でも指摘したことだが、経営理念は、社内で共有することはもちろん、広く自社を理解してもらおうという意味では、HP やパンフレット等でもっと社外公開があっても良いのではないと思われる。

中長期ビジョンは、作成した段階が23.8%、社内公開が18.8%である。単年度計画は、作成した段階が26.2%、社内公開が14.4%、毎月到達点を確認が8.8%である。これらも社内で共有し、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⁴。

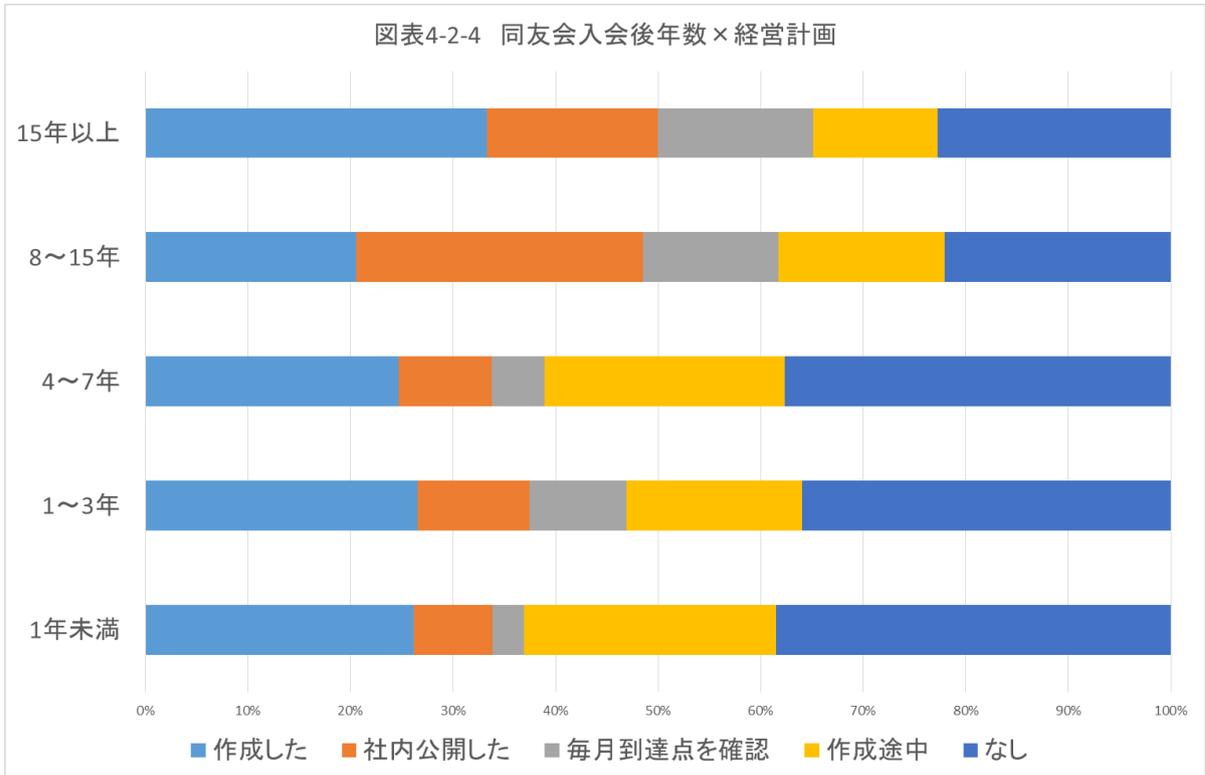
次に、会員歴と経営指針等の作成状況をクロス集計した。経営理念については、0～3年と4年以上で作成状況に明確に違いが見られた（図表4-2-2）。また8年以上では、社内公開、社外公開が増加し、作成状況も8割前後に増大している。中長期計画・ビジョンは、8年以上で作成（作成した、社内公開）の比率が増加し、半数以上になっている（図表4-2-3）。単年度計画についても、おおよそ会員歴の長さで作成状況が対応し、8年以上で作成割合だけでなく、社内公開割合、毎月の到達点確認の割合も高くなっている（図表4-2-4）。なお、1～3年を除いた層では、経営理念の策定が最も多く、次いで単年度計画、最

⁴ なお、経営指針等の作成状況は3年続けて行っているが、作成状況の%値はほぼ3年変わっていない。それぞれの企業で作成状況がこの3年間で進展しているのかどうかについては、ここで示された数値だけからはわからない。作成状況にある企業のうち、どれだけが作成に至ったのかが、この数字だけからは示すことはできない。一年前と比べて作成や利用について進展が見られたのかどうかについて、データを把握することも必要になると思われる。

も比率が低いのが中長期計画・ビジョンとなっている。



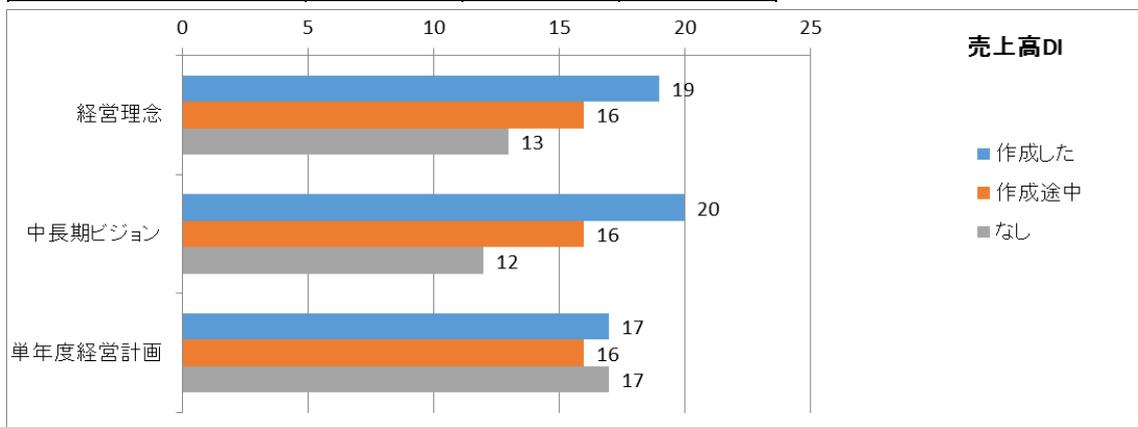
図表4-2-4 同友会入会後年数×経営計画



経営理念等の作成状況と今期の売上増減DIをクロスしたのが図表4-2-5である。データを単純化するため、作成状況を作成済、作成途中、なしの3つに分け、それぞれについて売上増減DIを見た。図表にある通り、経営理念については、作成済19>作成途中16>なし13、中長期計画・ビジョンは作成済20>作成途中16>なし12となっており、作成済の今期の売上増減DIが最もプラスとなっている。ただし、単年度方針は作成済17、作成途中16、なし17となっており、作成状況と売上増減DIの数字上の関連が見られない。

図表4-2-5 経営指針等作成状況別前期売上高DI

経営指針等	作成した	作成途中	なし
経営理念	19	16	13
中長期ビジョン	20	16	12
単年度経営計画	17	16	17



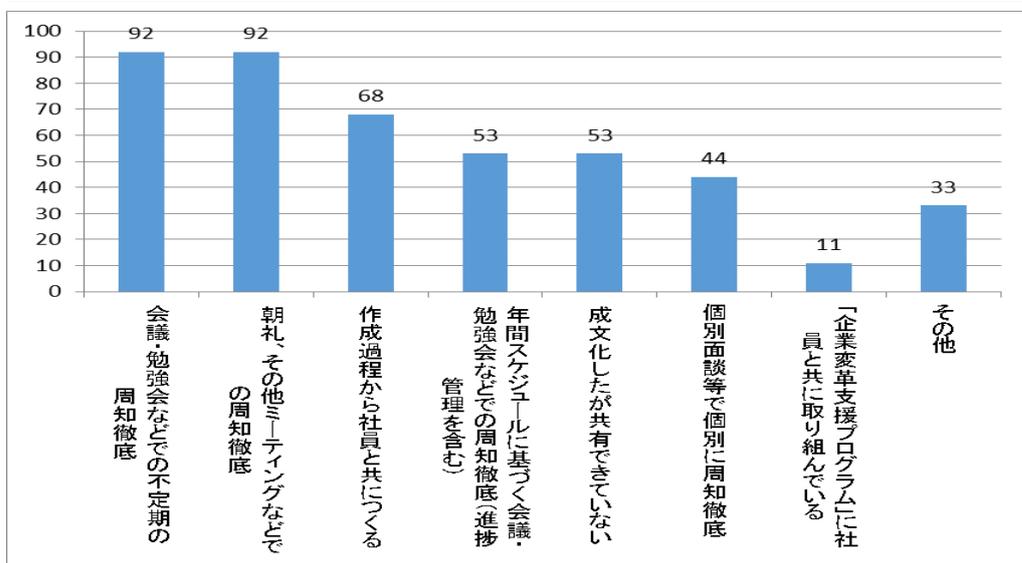
(3) 経営指針の社内共有

「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」92件、「会議・勉強会などでの不定期の周知徹底」92件、「作成過程から社員と共につくる」68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）」53件、上位項目は前期とほぼ同じである。なお、「成文化したが共有できていない」も53件ある点は看過できない（図表4-3-1）。

【11】②経営指針の社内共有をどのようにはかっているか、該当するもの全てお選びください。

図表4-3-1 経営指針の社内共有

回答	回答件数	%
会議・勉強会などでの不定期の周知徹底	92	20.6%
朝礼、その他ミーティングなどでの周知徹底	92	20.6%
作成過程から社員と共につくる	68	15.2%
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）	53	11.9%
成文化したが共有できていない	53	11.9%
個別面談等で個別に周知徹底	44	9.9%
「企業変革支援プログラム」に社員と共に取り組んでいる	11	2.5%
その他	33	7.4%
計	446	100.0%



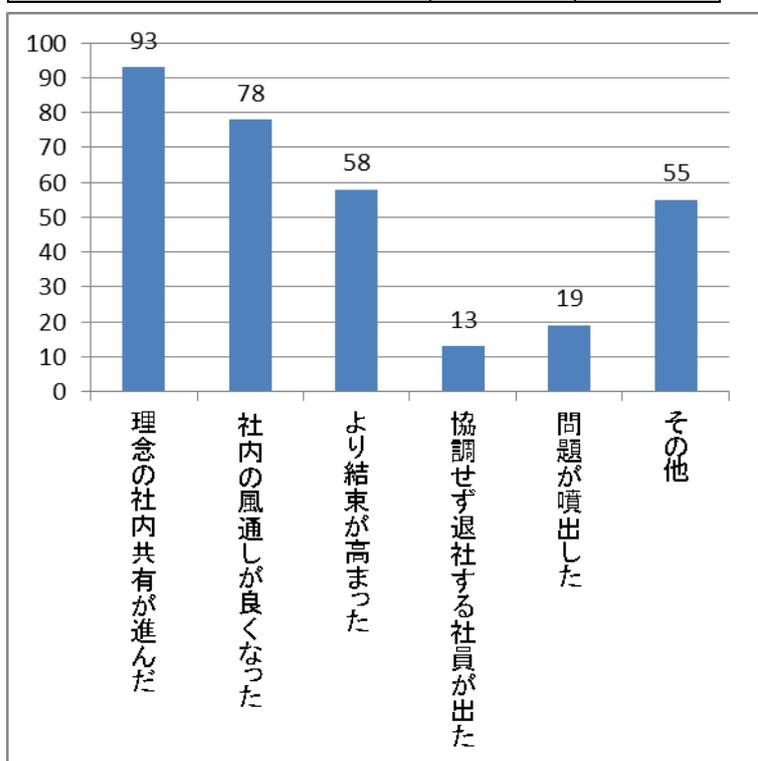
経営指針の実践の結果は、「理念の社内共有が進んだ」93件、「社内の風通しが良くなった」78件、「より結束が高まった」58件、と改善を指摘する声が多い（図表4-3-2）。しかし、その一方で「問題が噴出した」19件、「協調せず退社する社員が出た」13件、といったケースも存在していることは重視したい。

【11】③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。

i) 対内的結果をお聞かせください。

図表4-3-2 経営指針の実践の結果

回答	回答件数	%
理念の社内共有が進んだ	93	29.4%
社内の風通しが良くなった	78	24.7%
より結束が高まった	58	18.4%
協調せず退社する社員が出た	13	4.1%
問題が噴出した	19	6.0%
その他	55	17.4%
計	316	100.0%

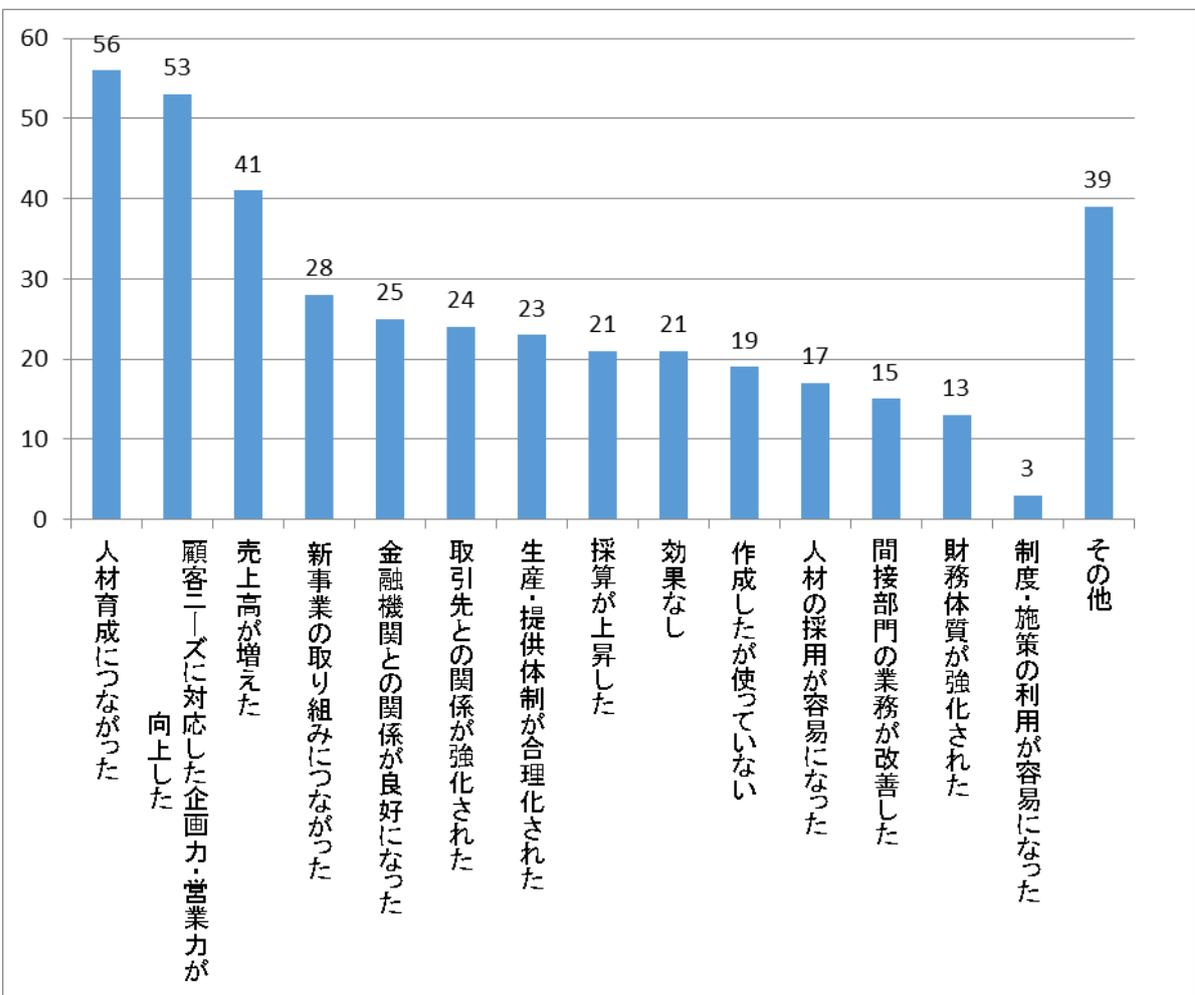


経営指針の実践の結果がどのように現れたのかについては、「人材育成につながった」56件、「顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した」53件といった人に関わる内容が上位にある（図表4-3-3）。ほかにも「売上高が増えた」41件といった業績、「金融機関との関係が良好になった」25件、「取引先との関係が強化された」24件など外部との関係への効果、など様々な効果を指摘している。社内で共有し、全体の組織力を高めることはもちろん、理念の社外発信、あるいは経営計画発表会を取引先や金融機関を招いて行うことで企業の透明性を高めること、など経営指針の先進的な使い方は、同友会内部でも数多く蓄積されている。効果を一つに絞ることなく、多様な効果を生み出すよう活用していくことが大事だろう。

【11】③ii) 対外的結果をお聞かせください。

図表4-3-3 経営指針の実践の結果の現れ

回答	回答件数	%
人材育成につながった	56	14.1%
顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した	53	13.3%
売上高が増えた	41	10.3%
新事業の取り組みにつながった	28	7.0%
金融機関との関係が良好になった	25	6.3%
取引先との関係が強化された	24	6.0%
生産・提供体制が合理化された	23	5.8%
採算が上昇した	21	5.3%
効果なし	21	5.3%
作成したが使っていない	19	4.8%
人材の採用が容易になった	17	4.3%
間接部門の業務が改善した	15	3.8%
財務体質が強化された	13	3.3%
制度・施策の利用が容易になった	3	0.8%
その他	39	9.8%
計	398	100.0%



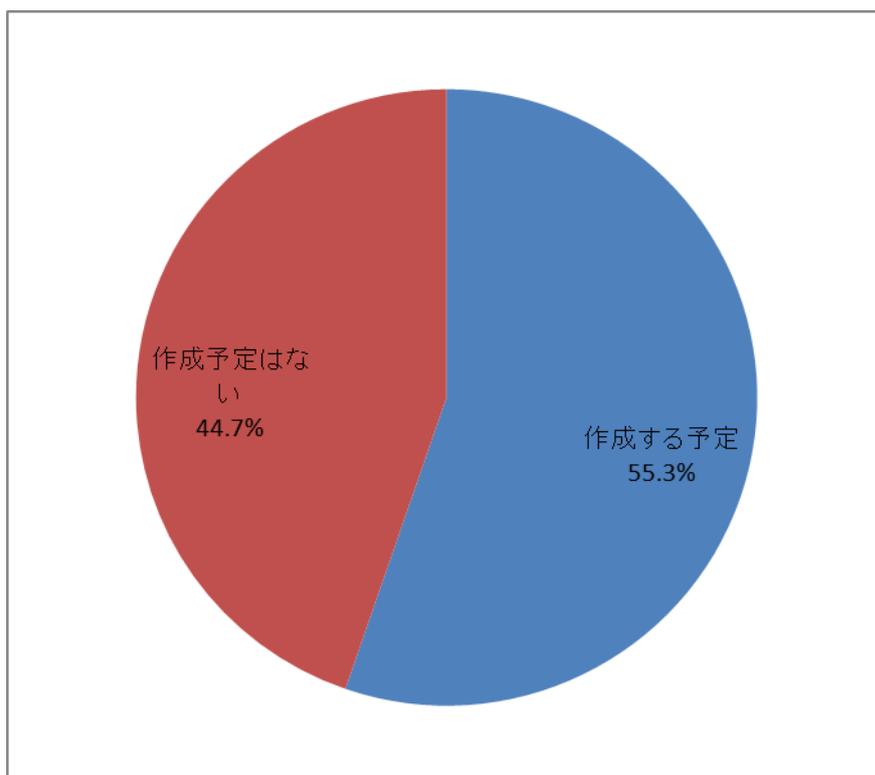
経営指針書を作成していない方に対し、今後作成するかどうかを尋ねたところ、作成する予定 55.3%、作成予定はない 44.7%であった（図表 4-3-4）。今後は、予定している企業への作成サポートが必要だろう。

【11】④経営指針書を作成していない方にお聞きします。

経営指針書の今後作成する予定ですか？

図表4-3-4 経営指針未作成企業の作成の予定

回答	回答件数	%
作成する予定	68	55.3%
作成予定はない	55	44.7%
計	123	100.0%



【12】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）

- ・ 組織を変更し、若手 2 名を別の部署に入れた。その事による会社の活性化、来期は高松へ 2 名転籍させる。
- ・ 同業者との情報変換、交流。
- ・ 指針書の作成と社内発表、自社の見直し。新規事業への取り組み。
- ・ 設備投資。後継者育成。
- ・ 財務内容の改善(借入金返済他)・社員へ関心を向ける(決算ボーナス)
- ・ 会社内を整理した(物を移動)
- ・ 本社と東京事業所間の人員の交流及び業務範囲の見直しを行なっている。来期も更にスピードUPを図り実践して行う。
- ・ 経費削減。
- ・ 理念・今期の課題として来期も行動指針の浸透と毎日の細かい報・連・相・再確認・5Sに基づいた日々の改善と仕組み作りと継続性を共育ちをしていく。
- ・ 情報発信力向上(HPの見直し、IT力強化)、社内SHSの活用による情報共有の推進・POS導入による顧客情報の整理と活用。
- ・ 営業。
- ・ 新規営業アイテムの開拓。
- ・ 再来年4月から実施される消費税10%に向けて自社商品の価格等の見直しを行っていきこうと思っています。
- ・ 仕入れを増やした。
- ・ 来期、就業規則を作りたい。
- ・ 新たな取引先の開拓、本業周辺業務の開発を行っていききたい。
- ・ 設備投資により新事業の展開。
- ・ 現状ある経営理念と見直し。方向性を立ててみたい。
- ・ 事業継承指針をつくる。
- ・ 新規顧客開拓の継続。
- ・ コンプライアンスの整備、教育、撤退。
- ・ 新規商品探し。新規サービスの確立、統計。
- ・ ①目前にベストを尽くす。②同業のネットワークする。③さらに提案型になる。
- ・ 地道な技術開発の継続。他社に無い、他社が真似できない技術力こそが会社の継続、発展の源泉である。
- ・ 人材育成。来々期の事業拡大に向けたプロジェクト。
- ・ 事業内容の見る化、細分化。
- ・ 営業面において、現場から営業に人を回したりしているが、なかなかうまくいかない。
- ・ 新規顧客獲得に力を入れる。
- ・ 客単価の上昇を図る。
- ・ 社内の情報の共有することで、チーム一丸となって仕事に取り組む。ほう、れん、そう、の徹底で社内を円滑に進めるためにはどうすればよいかを皆で考えている。
- ・ なかよしグループからの脱却。
- ・ 今後の経営継承、フランディングに向けてビジョンの再確認を行った。

- ・ 経営のための経営にならないよう目指す目標に向けた経営の有り方を考えていきたい。
- ・ 今期、社員との社内、外でのコミュニケーション、来期ショールームの新設、人事異動。
- ・ 指針作成(途中)
- ・ 効率化。
- ・ スタッフの勉強会。
- ・ 顧客の確保(今期)、経営基盤の強化(来期)。
- ・ 業種を横断的に広げる。
- ・ 具体的なビジョンの作成と表明。
- ・ 業務改善と研修の強化に今期は取り組んだ。来期は、計画を個人に落とし込み、社内コンプライアンスが守れるような仕組みを強化したい。
- ・ 数値、目標管理の徹底。個人スキルUP。
- ・ 人材育成。
- ・ 地場の特産品を集めて全国に発信。
- ・ 研修開発、新規分野の開発。
- ・ 新規事業に取り組む予定(パッケージ関係)
- ・ M&A
- ・ 技術力向上、企業連携。
- ・ 時代にあった経営指針を考えるようつとめている。
- ・ 指針の更新。
- ・ 人材雇用と教育育成、理念の共有。
- ・ 自立創造型社員を育てようと努力した。来期もその努力を続けたい。
- ・ 従業員増を目指す所です。
- ・ 来期他業種への新規開拓。
- ・ 人材育成。新入社員の雇用をしたい。
- ・ モチベーションアップ。
- ・ 経費削減。
- ・ 社内規定の見直し。社員教育。
- ・ 固定費削減。値上げ。
- ・ 教育を充実させた。
- ・ 営業を積極的に行く。
- ・ 今期:支所の解説。来期:支所の収益増。
- ・ 来期は売上げを伸ばすために、バンバン手を打つ。
- ・ 香川県中小企業家同友会に参加した。(登録した)
- ・ JETRO、高松商工会議所主催のセミナーに積極的に参加した。
- ・ 今の延長線上でなく、本業を活かした新たな展開。
- ・ 客単価の底上げ。利益が出ない仕事の選別。
- ・ コーチングセミナーの受講とマスター。
- ・ セミナー受講によるレベルUP。
- ・ 店舗改訂。来期はトイレの新築。雇用確保。
- ・ 時間を作る事。来期は雇用をすることに力を入れる。
- ・ TPP を考え、アリババに出店して、現在、外国の企業と商談が入ってきています。この時

代の流れに乗って拡大したいと思います。

- ・ 設備投資を視野に入れて新しい商品開発。確実な商品精度を目指していきたい。
- ・ 世界初の製品ですので、日本製を全面に出し世界で販売。
- ・ 新規顧客獲得。
- ・ 差別化。
- ・ 新卒の継続雇用と教育。
- ・ 経営支援のコンサルさんと共に住宅・増改築の一般顧客の営業戦略を展開すること。まだまだ、社内全域に浸透しない。継続的に粘り強く行いたい。
- ・ 消費税増税・マイナンバーの導入に向けて、自分なりの勉強をしていきたいと思います。経営としては業界全体が落ち込んでいることもあり、様子見です。
- ・ ただ私が一番驚いているのが、中小零細の経営者が何も感じなくて、「増税やむなし」の姿勢をとる経営者がいる事です。
- ・ 消費税8%、10%となって一番困らないのは「役所」と「大企業」、一番困るのは「中小零細会社」という当たり前のことを分かっているのかいないのか・・・。
- ・ アベノミクスという超格差主義の政策をヨシ！としている中小零細の経営者が如何に多いか・・・私自身驚きを隠せません。
- ・ まあ～どんな時代になっても儲かる会社の経営者に成ればいいのですから、余計な話ですけど。
- ・ 今期は試みなし！来期はネットによる自社PRの発信？を試みてみようかと・・・！
- ・ 農家生産者で出資金を出し合い組合創立。来期はさらに充実の方向で生産量拡大。
- ・ 社員への関心を増やした。
- ・ 店舗改訂。来期はトイレの新築。雇用確保。
- ・ 営業 加工工程改善 人材教育3つを毎年。
- ・ 今期も来期も社員教育。
- ・ 社員教育に力を入れだした。人間力の高い社員を作ることで他社との差別化を図り、価値に連結し利益につなげる。
- ・ 信頼して任せる経営。
- ・ 他社があまり手を付けていない分野を深めたり、国内の生産能力の拡大を図ることで利益確保に貢献した。来期はこの路線を継続しつつ、海外生産部門の改革及び自社ブランドの育成に注力したい。そのためにも新たな情報発信と人材育成は必要不可欠と考える。
- ・ 新規顧客を重点的に行った。来期も同様。
- ・ Webサイトを一新する（現在外部に依頼中）とともに、この会社の社会的役割について社員の意見を反映させてWebサイトを完成させようと考えている。
- ・ 新規の方に知って貰う事。
- ・ 士業という業種の特性上、事業主との関係性構築が急務と考え、交流を図っている。
- ・ 従業員個々の新たな売上目標の設定、来季は全体として新たなマーケット開拓。

【13】現在の国・県・市町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。(未回答もOK)

- ・ アベノミクスの推進によるささやかな経済活性化を本格的な日本復活へとつなげて行って欲しい。
- ・ 「地方創生」に対する行政の認識度や施策を詳しく知りたい。
- ・ 次世代を担う青年経営者にもっとスポットを当てて、日本が元気になる中小企業が増えるよう新たな取組みを共にしていきましょう。補助金のさらなる充実を。
- ・ 消費税の負担が大きい。
- ・ 条例を一緒に作りましょう！ビジョン作成に参加させて欲しい。
- ・ 地方の中小企業の雇用に対する補助や支援を充実させて欲しい。
- ・ 税金が高い。
- ・ 特に無し。自助努力優先の為。
- ・ 行政には全く期待していません。
- ・ 大企業ではなく、地域の中小企業をきめ細かく見た上での経済政策運営を行って欲しい。
- ・ 簡素化。
- ・ 国のキャリアの発想が情けない。例えば、消費税の還付事業等、最低、姑息であり、全ての施策が詭弁であり情けない。その様な積み重ねが、国家予算を形成するため、財政健全化は程遠い。
- ・ 政策の柔軟な実施、利用の対応を望む。
- ・ 空き家対策。
- ・ 消費税8%からは上げないで欲しい。マイナンバー制度とりやめを要望する。
- ・ 市レベルなら地元企業をもっと活用して欲しい。うんざりするほど。
- ・ 各種補助金を出すだけでは所詮一時しのぎにすぎない。出るなら出すで、広く、薄くではなく、メリハリをつける。しかも補助金を投資と捉え、その投資効果が表れる出し方をすべき。弱者救済が目的。
- ・ 雇用対策、社会保障の拡充(高齢対策)
- ・ 行政に期待するのは無理。大赤字行政だから。
- ・ 社会保険料代が高すぎる。
- ・ 中小企業の金融支援を強化してほしい。
- ・ 地方から大都市圏に販売に行く場合の援助、推進する商品をセレクトし、県市町として力を入れて販促をかける。
- ・ 香川県の生産人口が増えるような施策をもっとやってほしい。
- ・ 経済政策ありきの政策をやめていただきたい。
- ・ 経済の下支えをしている人に社会保障が雇用対策にまず集中するべき。
- ・ 人口減に対する政策、特に子育ての支援、それが一番の経済活性。
- ・ 消費税の据え置き。
- ・ 知財の斡旋強化。
- ・ 税金を減らす。
- ・ ものづくりや製品開発のための産・官・学の間を取りもって欲しい。
- ・ 公共事業受注機会をせっかく得ても過度の入札で利益を確保出来ない。

- ・ 規制緩和を進めて欲しい。
- ・ 平成 27 年度エネルギー使用合理化等事業者支援補助金の公募期間が予算達成で予定より早く終了した為、間に合わなかった。
- ・ 消費税 10%への UP は中止してほしい。
- ・ マイナンバー制は中止してほしい。
- ・ 消費税は上げないで欲しい。
- ・ デフレ脱却したいなら、消費税増税は見送るべき。8%ですでに消費は冷え込んでいる。明日にでも逆に減税すべき。
- ・ 中国人、台湾人旅行者に対する出来るだけ多くの関係者で儲ける仕組みが出来ていない。
- ・ 補助金はダメ。金融緩和の後押し。
- ・ 東京に一極集中。(ない工夫が必要)
- ・ 金融政策を増やしてほしい。
- ・ 箱物も必要であるが、ソフト面への優遇と、人材育成。女性に活躍してもらうための、施策。少子化対策への考慮。
- ・ 消費税増税は日本人の国民性にそぐわない。消費＝税負担というマイナスイメージが先行している。当地のような地方ではデフレ進行が避けて通れない。
- ・ 米国債を売却せよ！それですべてが上手く行く。”
- ・ ありません。期待もしていません。
- ・ 特にはありませんが…消費税の増税時にややこしい軽減税率(税法?)など導入しないで欲しい！
- ・ TPP対策。関税が撤廃されれば生産者はもちろん、国の形がゆがめられ消費者である国民の生活に悪影響がでる。
- ・ 東南アジア型二輪免許制度の導入によるグローバル調達。
- ・ 教育の現場に同友会も巻き込んで、仕事のおもしろさを知ってもらう機会を作ってほしい。
- ・ 深い部分での地域の良さを活かした施策によって若者のリターン率を高める。
- ・ 人財雇用のさらなるバックアップ(外国人労働者ではなく地元の日本人雇用)と過疎化に歯止めをかける有効な一手を早く打ってほしい。
- ・ インバウンドの利益獲得に向けて、香川県・各市町村+企業すべてが一丸となって知恵を絞り、他県や大都市に一番イイとこばかりを持っていかれないように今からでも協議して実践すべきだと思う。できるだけ多くの県民が関わりを持ち、利益を共有できるような機会を作ること。
- ・ 職種によって下水道料金は割引をされる仕組みを作ってほしい。
- ・ 水道代が月に 5 万円以上かかっている製造業は、下水道料金が重くのしかかっている。

おわりに

以上のように景気の見込みについては、消費税増税後の影響の強かった昨年度と比べ改善傾向にあるものの、業種によって状況が異なり、特に製造業では厳しい見方が強い。建設業では業界全体の伸びについては勢いがなくなっているが、自社の売り上げ、利益増への見込みは高い。一方、流通・商業、サービス業、農業・他では今期も、来期も高い数値となっており、力強い状況を示している。但し、こうした見方は2015年8月末の状況であり、2016年1月時点では、原油安、中国景気の減速、国内株価の下落など、新たな変化も見られており、今後の景況について楽観することはできないだろう。

2013年ころまで企業経営に大きな影響を与えてきたし原材料などの仕入価格の上昇の問題は、大分後景に退いてきたものの、新たに人材の問題が深刻化している。そもそも必要な人材が確保できないことに加えて、給与水準の上昇が求められており、人件費の増加という形で経営に影響を与える可能性がある。現在の仕事をこなしていくためには、人材不足に対応しなければならないし、そのためには人件費の増加を覚悟する必要がある。ここをうまく解決できるかどうか問われている。

こうした不安定な時期にこそ、経営理念、ビジョン、経営計画など経営指針が活用されていかなければならない。指針を持つ企業の企業力は、概して平均よりは高いものの、目立つような違いになっていない。指針策定を進めるとともに、指針を活かした経営をどのように行い、企業自身を変えていくと同時に、どのように具体的な業績として発展させていくのかについても、議論していく必要があるように思われた。

香川県中小企業家同友会

2015年度景気動向状況調査のお願い

会員の皆様には、平素より同友会活動にご理解ご協力をいただきありがとうございます。今年度も、景気動向調査（景況調査）を実施いたします。

この調査の趣旨は、会員の皆様の持つ景況感や事業の現状をお尋ねし、県内中小企業の現況を集計・分析することにより、その結果を会員の皆様への情報の一つとして還元させていただき企業経営の資料として活用いただくことは言うまでもなく、香川県ならびに県内市町等への公開、更にはプレス等への公開を通して、同友会としての情報発信力をアピールし地域へ貢献すること、また、皆様が必要とされている勉強会の内容等や皆様が必要とする政策・施策についてもお聞きし、今後の同友会の行事内容や行政への政策提言に反映させることで会員の皆様の学びと事業推進・発展に寄与することだということ目的としていることを改めてご説明いたします。

そして、既に条例の制定された香川県をはじめ県内 5 自治体に対しては、その条例を生きたものとしていくための提言の実施、さらには、条例未制定の県内自治体へは調査結果に裏付けされた生きた情報として強くアピールすることにより、同友会三つの目的の一つでもある「良い経営環境をつくる」ことの実現に向けた重要な資料とさせていただきますので、多くの会員の皆様にご回答をいただければと思います。

1. 調査は2015年8月末現在でのものとなります。この調査における今期とは、2014年9月より2015年8月末とし、同様に現時点・現在とは2015年8月末現在、来期とは2015年9月より2016年8月までのこととしてご回答ください。
2. 調査期間は2015年10月30日までとします。期間内に、会員各社につき1回のご回答をお願いします。同一会社内で複数の会員様をご在籍の場合は、会社毎に1回のご回答で結構です。
3. 今年度は、e-doyuへの切り替えとの時期とも重なりますので、9月については調査票回答用紙（A4）を利用したFAX.での回答をお願いします。
新しいe-doyuがスタートする10月からは、回答用紙の他、新e-doyuを利用した回答の選択もしていただけるようにしたいと考えておりますが、可能な限り9月中のFAX.での回答をお待ちしております。

会員の皆様におかれましては、ご多忙の中、誠に恐縮ですが、趣旨をご理解いただき、期限内にご回答いただきますよう宜しくお願いいたします。

第40期 政策企画委員会 委員長 井本 康裕 / 副委員長（リサーチプロジェクト担当）本木 康仁

< 調 査 票 >

- 【1】 あなたが同友会に入会して何年になりますか。
1. 1年未満 2. 1～3年 3. 4～7年 4. 8～15年 5. 16年以上
- 【2】 貴社の概要についてお聞かせください。(主要な業務をお選びください。)
- ① 1. 農林水産業 2. 鉱業 3. 建設業 4. 製造業 5. 運輸・通信業
6. 卸売・小売業 7. 飲食業 8. 金融・保険業 9. 不動産業 10. サービス業
11. その他 ()
- 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。)
1. 1～4名 2. 5～9名 3. 10～19名 4. 20～29名 5. 30～49名
6. 50～99名 7. 100名～
- ③ 創業何年になりますか？
1. 1年未満 2. 1年～5年 3. 6年～10年 4. 11年～20年 5. 21年～50年
6. 51年以上
- 【3】 業界の状況変動について
- ① 今期(2014年9月～2015年8月)の業況は、前期と比べて？
1. 好転 2. 横ばい 3. 悪化
- ② 来期(2015年9月～2016年8月)の業況見通しは、今期と比べて？
1. 好転 2. 横ばい 3. 悪化
- 【4】 貴社の売上ならびに経常利益について
- ① 貴社の今期(2014年9月～2015年8月)の売上・経常利益についてお聞かせください。
- i) 売上高〔前期と比べて〕
1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
- ii) 経常利益について〔前期と比べて〕
1. 好転 2. 横ばい 3. 悪化
- ② 貴社の来期(2015年9月～2016年8月)の売上・経常利益についてお聞かせください。
- i) 売上高〔来期の見通し〕
1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
- ii) 経常利益について〔来期の見通し〕
1. 好転 2. 横ばい 3. 悪化
- ③ 前期(2013年9月～2014年8月)と比べ今期の経常利益が好転した方にお聞きします。
その理由は何ですか。(複数回答可)
1. 売上数量・顧客の増加 2. 売上単価・客単価の上昇 3. 人件費の低下
4. 原材料費・商品仕入額の低下 5. 外注費の減少 6. 金利負担の減少
7. 本業以外の部門の収益好転 8. その他 []
- ④ 前期(2013年9月～2014年8月)と比べ今期の経常利益が悪化した方にお聞きします。
その理由は何ですか。(複数回答可)
1. 売上数量・顧客の減少 2. 売上単価・客単価の低下 3. 人件費の増加
4. 原材料費・商品仕入額の増加 5. 外注費の増加 6. 金利負担の増加

7. 本業以外の部門の収益悪化 8. その他 []

⑤ 今期（2014年9月～2015年8月）の経常利益の水準は？

1. 黒字 2. やや黒字 3. 収支トントン 4. 少し赤字 5. 赤字

⑥ 売上や経常利益は、定期的に確認していますか？

1. 毎月確認している 2. 四半期ごとに確認している
3. 半期ごとに確認している 4. 決算期だけ確認している
5. 税理士・会計士に任せている

【5】 従業員数・給与水準について

① 前期（2013年9月～2014年8月）と比べて今期（2014年9月～2015年8月）の従業員数・給与水準についてお聞かせください。

i) 従業員（契約・派遣社員を含む）数は？

1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

ii) 現在の人手の過不足は？

1. 過剰 2. やや過剰 3. 適正 4. やや不足 5. 不足

② 人手が過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？

1. 正規従業員が過剰 2. 臨時従業員が過剰 3. 正規・臨時従業員とも過剰
4. その他 []

③ 人手が不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？

1. 正規従業員が不足 2. 臨時従業員が不足 3. 正規・臨時従業員とも不足
4. その他 []

④ 前期と比べて従業員の給与水準は？

1. 引き上げた 2. 変わらない 3. 引き下げた

⑤ 前期と比べ給与水準を引き上げた方に引き上げた最大の理由をお聞きます。（回答は1つ）

1. 業績が良くなった 2. 従業員の雇用継続のため
3. 時代の流れだから 4. その他 []

【6】 金融状況について

① 貴社の現在（2015年8月末）の金融状況についてお聞かせください。

i) 現在、短期資金（運転資金）の借入金は？

1. 有り 2. なし

ii) 現在、長期資金（設備資金）の借入金は？

1. 有り 2. なし

② 短期資金（運転資金）借入有りの場合にお答えください。

i) 短期資金（運転資金）の主な借入先を下記より1つ選んでください。

1. 都銀 2. 地銀 3. 第2地銀 4. 信金 5. 信組等
6. 政府系金融機関 7. 制度融資

ii) 短期資金（運転資金）の借入金の増減は？

1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

iii) 短期資金（運転資金）の借入難度は？

1. 困難 2. 不変 3. 容易

- ③ 長期資金（設備資金）借入有りの場合にお答えください。
- i) 長期資金（設備資金）の主な借入先を下記より1つ選んでください。
1. 都銀
 2. 地銀
 3. 第2地銀
 4. 信金
 5. 信組等
 6. 政府系金融機関
 7. 制度融資
- ii) 長期資金（設備資金）の借入金の増減は？
1. 増加
 2. 横ばい
 3. 減少
- iii) 長期資金（設備資金）の借入難度は？
1. 困難
 2. 不変
 3. 容易
- ④ 現在（2015年8月末）の資金繰りの状況は？
1. 余裕あり
 2. やや余裕あり
 3. 順調
 4. やや窮屈
 5. 窮屈

【7】 設備投資について

- ① 今期（2014年9月～2015年8月）に設備投資を実施しましたか？
1. 実施した
 2. 実施していない
- ② 今期（2014年9月～2015年8月）設備投資を実施した場合お答えください。
設備投資実施の目的をお聞かせください。
1. 能力増強
 2. 新製品・製品高度化
 3. 合理化・省力化
 4. 研究開発
 5. 維持補修
 6. その他 []
- ③ 来期（2015年9月～2016年8月）に設備投資を予定していますか？
1. 予定あり
 2. 予定なし
- ④ 来期（2015年9月～2016年8月）設備投資予定ありの場合お答えください。
設備投資予定の目的をお聞かせください。
1. 能力増強
 2. 新製品・製品高度化
 3. 合理化・省力化
 4. 研究開発
 5. 維持補修
 6. その他 []

【8】 国・県・市町の助成金制度をご存知ですか？ またそれを今迄に活用しましたか？

1. 既に活用している
2. 活用したいが活用の仕方が分からない
3. 活用はしていないが内容は詳しく知っている
4. 知らない

【9】 貴社の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。

1. 大企業進出による競争の激化
2. 新規参入者の増加
3. 同業者相互の価格競争の激化
4. 官公需要の停滞
5. 民間需要の停滞
6. 取引先の減少
7. 仕入単価の上昇
8. 人件費の増加
9. 管理費等間接経費の増加
10. 金利負担の増加
11. 事業資金の借入難
12. 人材不足
13. 熟練技術者の確保難
14. 下請業者の確保難
15. 販売先からの値下げ要請
16. 輸入品による圧迫
17. 税負担の増加
18. 事業継承
19. その他 []
20. 経営上の問題点はない

【10】 経営上の必要なもの

- ① 今後、行政に対して要望・提言すべきだと思われる政策・施策を全てお選びください。
1. 金融緩和・資金繰り支援
 2. 公共事業受注機会の拡大
 3. 規制緩和
 4. 雇用対策
 5. 法人税率引下げ
 6. 社会保障費等の負担軽減
 7. 申請書式・手続きの簡素化
 8. 各種補助金・助成金の拡大 [具体的に：]
 9. その他 []

- ② 同友会内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。
1. 経営全般・理念・指針
 2. 採用・人材・後継者育成
 3. 会計・税務
 4. 金融・資金繰り
 5. 経営計画
 6. 経費削減
 7. 労務・労使関係
 8. 法務・コンプライアンス
 9. 営業・顧客対応
 10. 異業種連携
 11. 経済学入門
 12. IT 対応
 13. 地球環境
 14. 地域貢献
 15. 経営環境
 16. 国際関係
 17. 障害者問題
 18. その他 []

【11】 経営指針について

- ① 経営指針の成文化・実践についてお聞きします。

i) 経営指針（理念）はありますか？

1. 作成した
2. 社内公開した
3. 社外公開した
4. 作成途中
5. なし

ii) 経営指針（中長期計画、ビジョン）はありますか？

1. 作成した
2. 社内公開した
3. 作成途中
4. ない

iii) 経営指針（単年度計画）はありますか？

1. 作成した
2. 社内公開した
3. 毎月到達点を確認
4. 作成途中
5. なし

- ② 経営指針の社内共有をどのようにはかっているか、該当するもの全てお選びください。

1. 作成過程から社員と共につくる
2. 会議・勉強会などでの不定期の周知徹底
3. 個別面談等で個別に周知徹底
4. 朝礼、その他ミーティングなどでの周知徹底
5. 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）
6. 「企業変革支援プログラム」に社員と共に取り組んでいる
7. 成文化したが共有できていない
8. その他 []

- ③ 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。

i) 対内的結果をお聞かせください。

1. 理念の社内共有が進んだ
2. 社内の風通しが良くなった
3. より結束が高まった
4. 協調せず退社する社員が出た
5. 問題が噴出した
6. その他 []

ii) 対外的結果をお聞かせください。

1. 売上高が増えた
2. 採算が上昇した
3. 顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した
4. 生産・提供体制が合理化された
5. 間接部門の業務が改善した
6. 取引先との関係が強化された
7. 新事業の取り組みにつながった
8. 財務体質が強化された
9. 人材の採用が容易になった
10. 人材育成につながった
11. 金融機関との関係が良好になった
12. 制度・施策の利用が容易になった
13. 効果なし
14. 作成したが使っていない
15. その他 []

- ④ 経営指針書を作成していない方にお聞きします。

経営指針書の今後作成する予定ですか？

1. 作成する予定
2. 作成予定はない

- 【12】 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）

[]

- 【13】 現在の国・県・市町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。（未回答も OK）

[]

ご協力ありがとうございました。