

2019年度『景気動向状況調査』



香川県中小企業家同友会

政策委員会

広報・情報化委員会

2019 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の 2019 年度版である。調査時期は、昨年度からは 7 月末締めで回収され、3 月末時点の状況を対象としている。したがって、この調査で用いられている「前期」は各会員企業の直近の決算期であり、「今期」とは現在進行している決算期を意味している。3 月末決算であれば、前期は 2018 年 4 月～2019 年 3 月期、今期は現在進行中の 2019 年 4 月以降の時期を指す。

調査分析は、昨年度の景気動向調査同様、慶應義塾大学経済学部の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。分析に当たって留意したのは、①昨年度調査結果との関係、②対象時期の特徴を踏まえての分析、③クロス集計、である。その際、次の点に留意した。第 1 に、昨年度結果との関係については、昨年と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。

第 2 に、クロス集計を、1 次集計の結果を深めるために必要に応じて実施した。後述するように全体を通して業種別、社員数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。

調査結果の構成は、1 調査回答企業の特性、2 経営動向と景況、3 経営内容と経営環境（雇用、金融、設備投資、経営上の問題点、売上や経常利益の定期的な確認）、4 経営指針について、5 記述回答（経営上の力点、行政・金融機関への要望）となっている。

2019 年度の有効回答数は 660 件である。内訳は、e-doyu547 件、用紙による回答 113 件であり、2018 年度（e-doyu521 件、用紙による回答 121 件、計 642 件）より増加した。

※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。

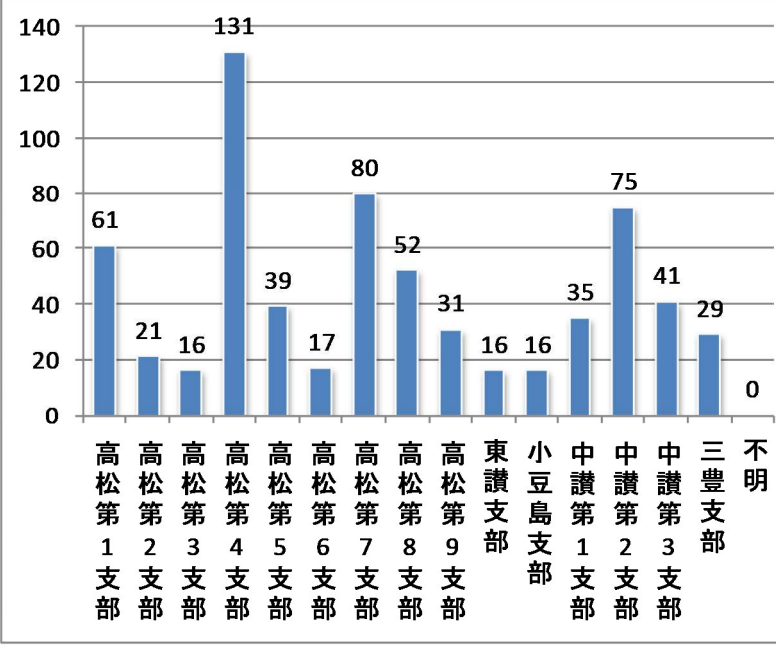
1 調査回答企業の特性

回答企業の所属支部、本社所在地は、図表 1-1、図表 1-2 のとおりである。高松の 9 支部合計では全体の 67.9% (昨年度 69.0%)、高松市内に本社がある割合は 58.8% (同 58.7%) となっており、昨年度とほぼ同水準である。

図表 1-1

Q1所属支部を選択ください。

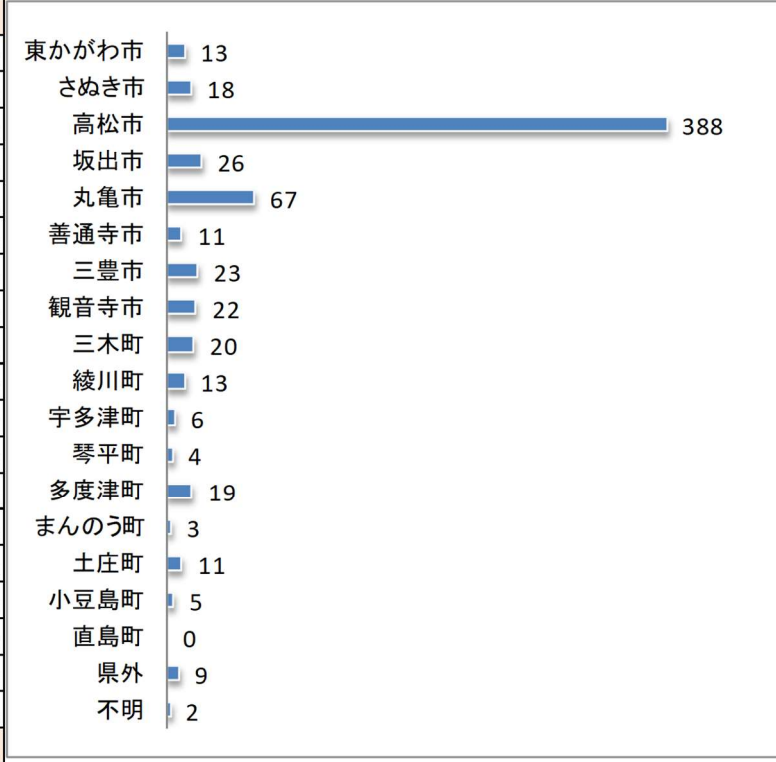
回答	合計	割合
高松第1支部	61	9.2%
高松第2支部	21	3.2%
高松第3支部	16	2.4%
高松第4支部	131	19.8%
高松第5支部	39	5.9%
高松第6支部	17	2.6%
高松第7支部	80	12.1%
高松第8支部	52	7.9%
高松第9支部	31	4.7%
東讃支部	16	2.4%
小豆島支部	16	2.4%
中讃第1支部	35	5.3%
中讃第2支部	75	11.4%
中讃第3支部	41	6.2%
三豊支部	29	4.4%
不明	0	0.0%
合計	660	100.0%



図表 1-2

Q3本社所在地をお選びください。

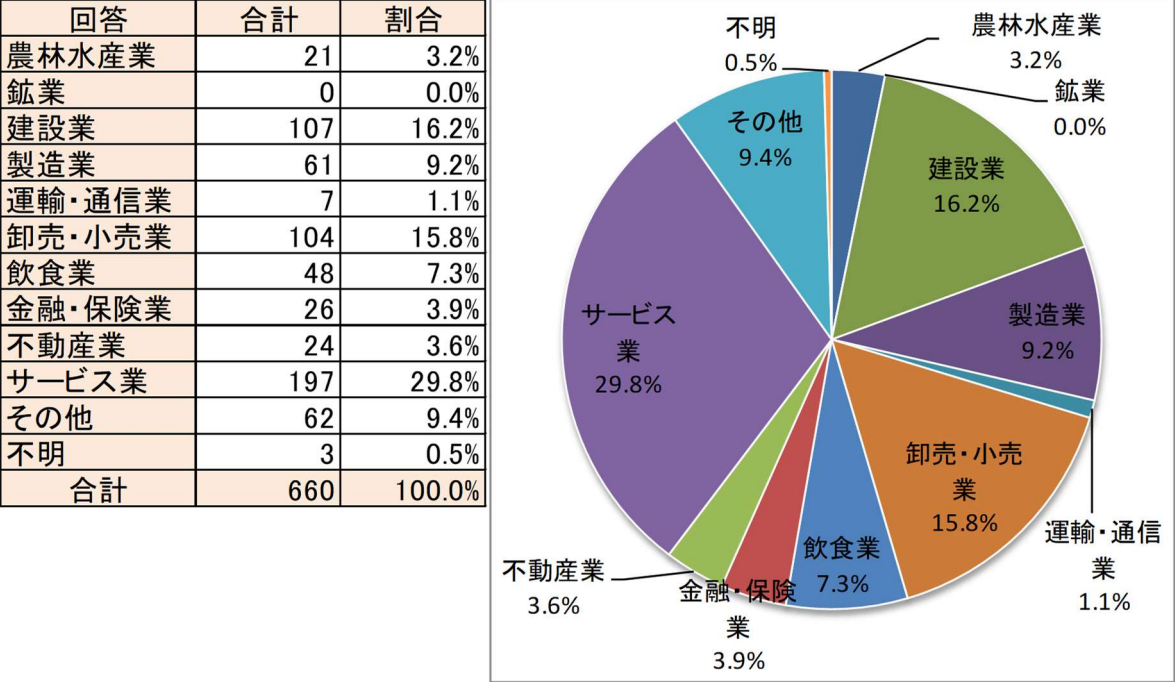
回答	合計	割合
東かがわ市	13	2.0%
さぬき市	18	2.7%
高松市	388	58.8%
坂出市	26	3.9%
丸亀市	67	10.2%
善通寺市	11	1.7%
三豊市	23	3.5%
観音寺市	22	3.3%
三木町	20	3.0%
綾川町	13	2.0%
宇多津町	6	0.9%
琴平町	4	0.6%
多度津町	19	2.9%
まんのう町	3	0.5%
土庄町	11	1.7%
小豆島町	5	0.8%
直島町	0	0.0%
県外	9	1.4%
不明	2	0.3%
合計	660	100.0%



回答企業の業種別構成（主要な業務）は、「サービス業」（29.8%）、「建設業」（16.2%）「卸売・小売業」（15.8%）の3業種が10%を超えている（図表1-3）。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・通信業、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」（不明含む）に分け、適宜クロス集計を行った。その際、回答では「その他」だったが、記述された具体的業務から、他の業種とする方が適切と判断されるものについては、そちらに移動した。その結果、「建設業」108、「製造業」62、「流通・商業」（運輸・通信業、卸売・小売業）114、「サービス業」（飲食業、金融・保険業、不動産業、サービス業）334、「その他」（不明含む）42となり、クロス集計にはこの分類を用いた。

図表 1-3

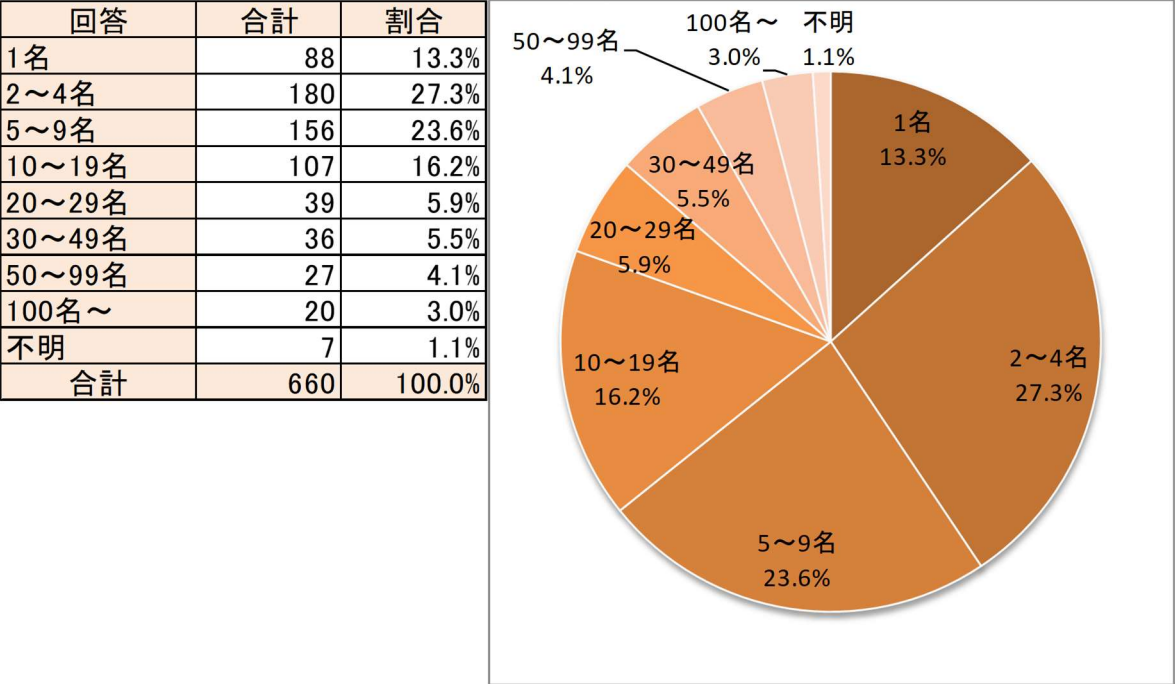
Q5貴社の概要についてお聞かせください。（主要な業務をお選びください。）



社員数（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1-4のとおりである。「1～4名」が40.6%、「5～9名」が23.6%、「10～19名」が16.2%、と9名以下で64.2%、19名以下で80.5%となっている。昨年度は、9名以下で62.4%、19名以下で78.7%であり、構成比はほぼ同じである。なお、社員数規模についてクロス集計を行う際には、数値をまとめるため、1～4名（268件）、5～9名（156件）、10～29名（146件）、30名以上（83件）の4つに区分した。

図表 1-4

Q4役員を含む社員数は何名ですか。（派遣・契約社員ならびに臨時・パート・アルバイト数を含む。）

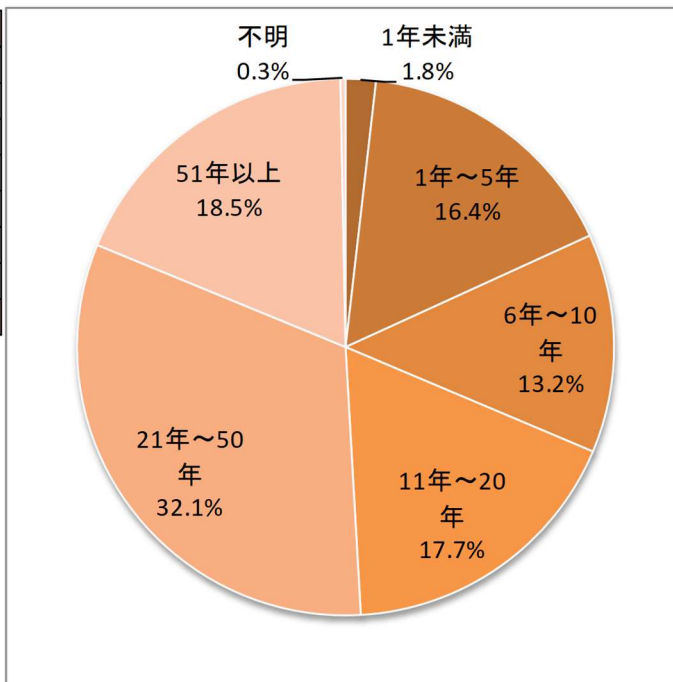


回答企業の創業からの年数は、図表 1-5 のとおり、「1 年未満」1.8%、「1～5 年」16.4%、「6～10 年」13.2%、「11～20 年」17.7%、「21～50 年」32.1%、「51 年以上」18.5%である。昨年度調査では、「1 年未満」2.6%、「1～5 年」17.1%、「6～10 年」14.0%、「11～20 年」17.8%、「21～50 年」29.3%、「51 年以上」18.7%だったので、ほぼ同様な結果になっている。

図表 1-5

Q6創業何年になりますか？

回答	合計	割合
1年未満	12	1.8%
1年～5年	108	16.4%
6年～10年	87	13.2%
11年～20年	117	17.7%
21年～50年	212	32.1%
51年以上	122	18.5%
不明	2	0.3%
合計	660	100.0%

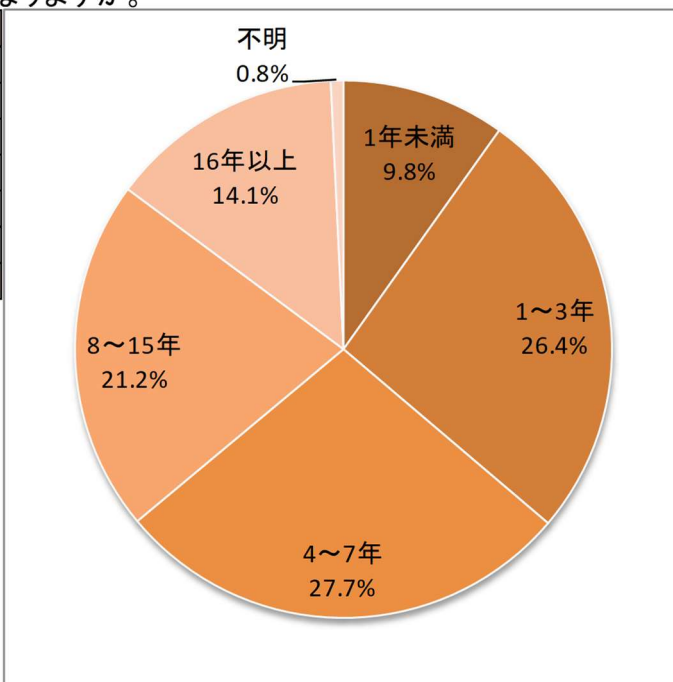


回答企業の同友会会員年数を見たのが、図表 1-6 である。3 年未満が 36.2%、4～7 年が 27.7%、8 年以上は 35.3%となっている。昨年度調査の 3 年未満が 43.3%だったので、3 年未満の比率が減少し、4 年以上の比率が逆に上昇した。

図表 1-6

Q2あなたが同友会に入会して何年になりますか。

回答	合計	割合
1年未満	65	9.8%
1～3年	174	26.4%
4～7年	183	27.7%
8～15年	140	21.2%
16年以上	93	14.1%
不明	5	0.8%
合計	660	100.0%

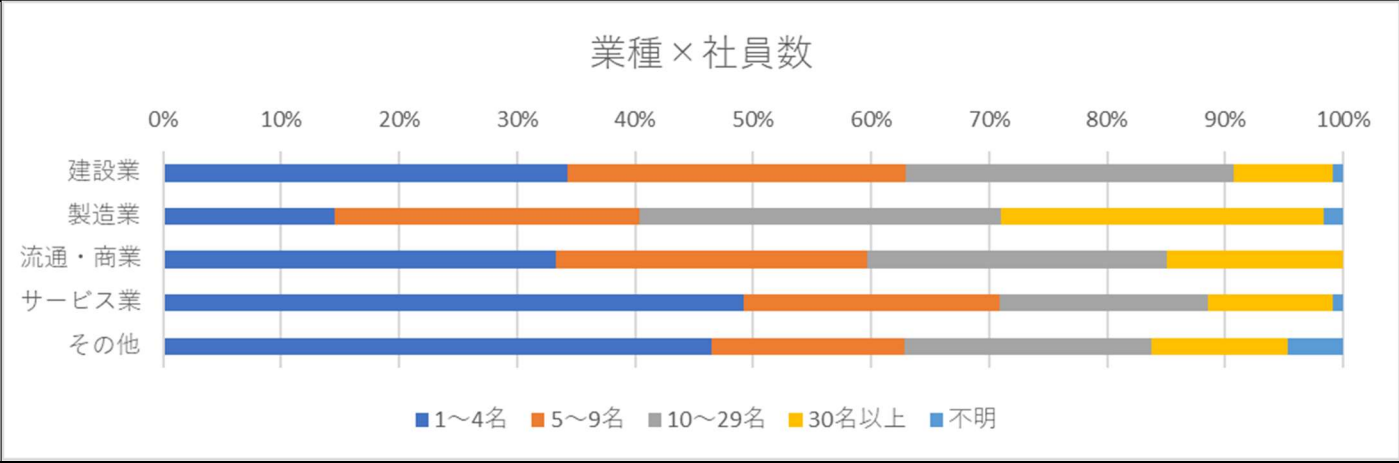


回答企業について、業種ごとの社員数と創業後年数をクロス集計したのが、図表 1-7、1-8 である。図表 1-7 では、業種と社員数をクロスしたが、業種により社員数に違いが見られる。「製造業」で比較的規模の大きい企業が多く、約 6 割が 10 名以上、約 3 割が 30 名以上であるのに対し、「サービス業」では 4 人以下が半数近くを占めている。「流通・商業」と「建設業」はほぼ同じ構成だが、30 名以上の比率は「流通・商業」の方が高かった。

図表 1-7

業種 × 社員数

	1～4名	5～9名	10～29名	30名以上	不明	総計
建設業	37	31	30	9	1	108
製造業	9	16	19	17	1	62
流通・商業	38	30	29	17		114
サービス業	164	72	59	35	3	333
その他	20	7	9	5	2	43
総計	268	156	146	83	7	660



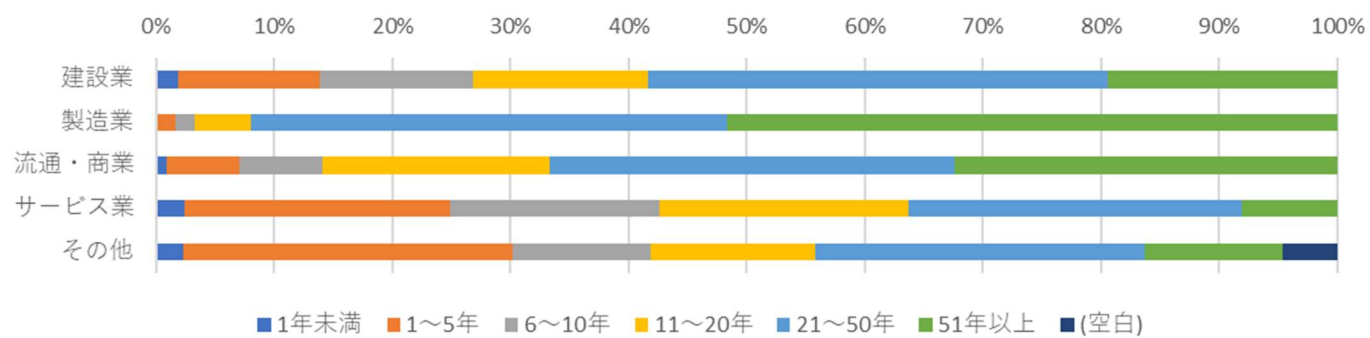
図表 1-8 は業種と創業後年数の比較である。「製造業」「流通・商業」で創業後年数が長い企業の割合が高く、「製造業」は 21 年以上が 91.9%、51 年以上も 51.6%と半数を超えている。「流通・商業」は 21 年以上が 66.7%、51 年以上は 32.5%である。一方、「サービス業」「その他」は創業後年数が短い企業が多く、創業後 5 年以下が「サービス業」24.9%、である。

図表 1-8

業種 × 創業後年数

	1年未満	1～5年	6～10年	11～20年	21～50年	51年以上	(空白)	総計
建設業	2	13	14	16	42	21		108
製造業		1	1	3	25	32		62
流通・商業	1	7	8	22	39	37		114
サービス業	8	75	59	70	94	27		333
その他	1	12	5	6	12	5	2	43
総計	12	108	87	117	212	122	2	660

業種×創業後年数



2 経営動向と景況

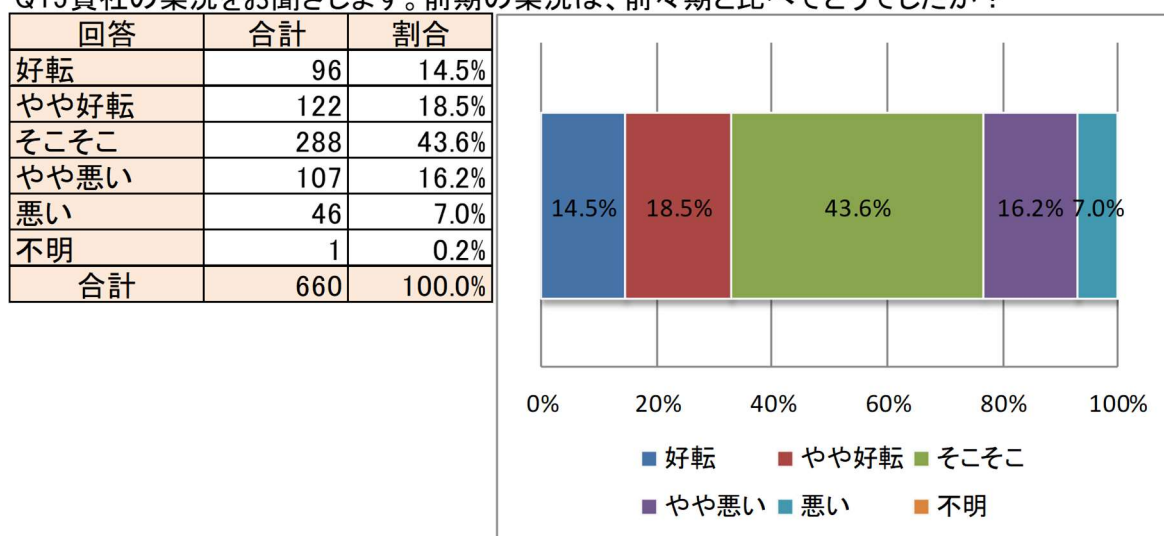
ここでは各社の経営状況や経営環境について見ていきたい。なお、前述したように、「前期」は各会員企業の直近の決算期であり、「今期」とは現在進行している決算期を意味している。3月末決算であれば、前期は2018年4月～2019年3月期、今期は現在進行中の2019年4月以降の時期を指す。

(1) 業況と経営動向

前々期（2017年度）と比較した前期（2018年度）の業況は、「好転」14.5%（前年度15.6%）、「やや好転」18.5%（同22.6%）、「そこそこ」43.6%（同37.1%）、「やや悪い」16.2%（同18.5%）、「悪い」7.0%（同6.1%）である（図表2-1）。昨年度の調査と比べて、「好転」「やや好転」が低下し、「そこそこ」が上昇、「やや悪い」は低下「悪い」は上昇した。前々期比前期業況DI（「好転」と「やや好転」%値から「やや悪い」と「やや悪い」%値を引いたもの）は10となり、昨年度14から悪化した。「好転」は多いものの、その比率は低下しており、DI値も悪化するなど、景気の流れは緩やかに変化を見せている。前期の今後の業況見通しでは、「好転」10.4%、「やや好転」25.1%、「そこそこ」39.9%、「やや悪い」19.0%、「悪い」5.5%、DI値は11だったので、「好転」「悪い」「そこそこ」が見通しより高く、「やや好転」「やや悪い」が見通しより低く、DI値はほぼ見通しの値に近かった、ということになる。

図表2-1

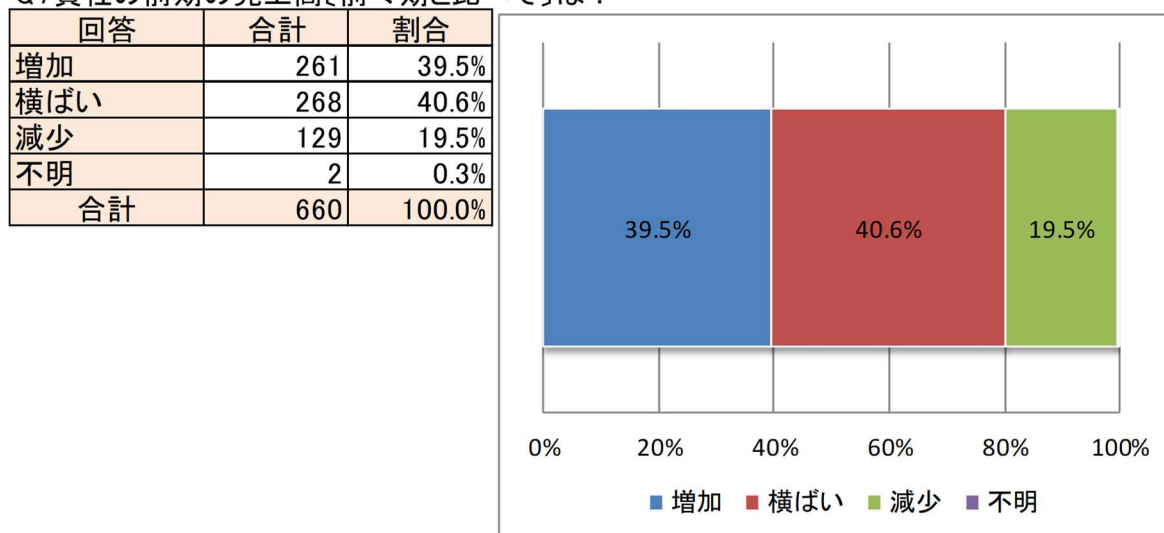
Q15 貴社の業況をお聞きます。前期の業況は、前々期と比べてどうでしたか？



前期の前々期比売上高は、「増加」39.5%、「横ばい」40.6%、「減少」19.5%、前々期比売上高DIは20になる（図表2-2）。昨年度調査では、「増加」41.7%、「横ばい」38.0%、「減少」20.1%、前期比売上高DIは22だったので、数値はやや低下した。なお、昨年度の来期売上高見通し（2018年度の見通し）は、「増加」41.7%、「横ばい」42.1%、「減少」15.9%、来期売上高見通しDIは26であり、見通しと比べると「減少」の比率が高く、見通しDIよりは低くなった。

図表2-2

Q7 貴社の前期の売上高[前々期と比べて]は？

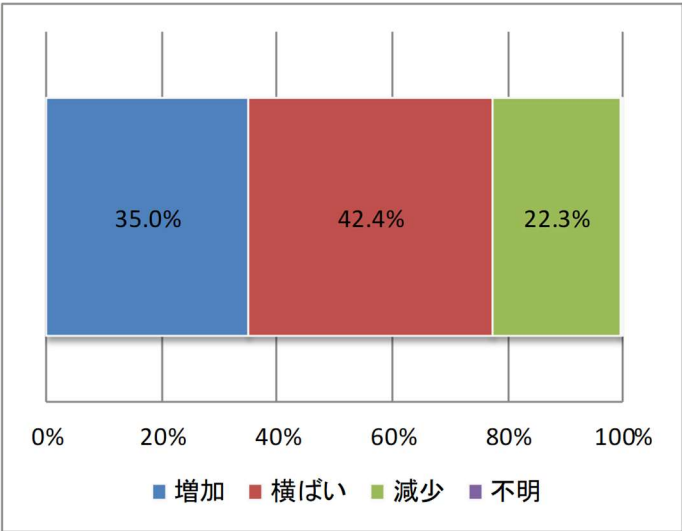


前期の前々期比経常利益は、「増加」35.0%、「横ばい」42.4%、「悪化」22.3%、前々期比前期経常利益 DI は 13 である（図表 2-3）。昨年度調査では「増加」34.6%、「横ばい」43.6%、「悪化」21.7%、前々期比前期経常利益 DI は 13 だったので、ほぼ同じレベルである。昨年度調査の来期経常利益見込みは、「増加」38.3%、「横ばい」44.1%、「悪化」17.1%、経常利益来期見通し DI は 21 と強気の数字だったが、見込みレベルの改善とはならなかった。

図表 2-3

Q8貴社の前期の経常利益〔前々期と比べて〕は？

回答	合計	割合
増加	231	35.0%
横ばい	280	42.4%
減少	147	22.3%
不明	2	0.3%
合計	660	100.0%

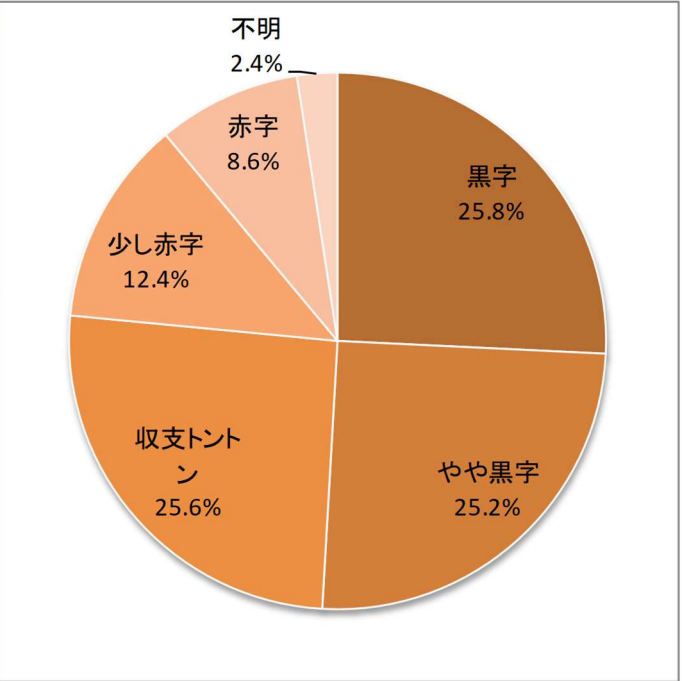


なお、前期の経常利益の水準は、「黒字」25.8%、「やや黒字」25.2%、「収支トントン」25.6%、「少し赤字」12.4%、「赤字」8.6%である（図表 2-4）。昨年度は、「黒字」27.1%、「やや黒字」28.5%、「収支トントン」22.9%、「少し赤字」11.8%、「赤字」7.6%だったので、収支 DI（「黒字」と「やや黒字」の%値から「やや赤字」と「赤字」の%値を引いたもの）は昨年度調査の 36 に対し、今年度 30 と数字は悪化した。「黒字」「やや黒字」の比率が低下し、「収支トントン」「少し赤字」「赤字」の比率が上昇したことによる。

図表 2-4

Q13前期の経常利益の水準は？

回答	合計	割合
黒字	170	25.8%
やや黒字	166	25.2%
収支トントン	169	25.6%
少し赤字	82	12.4%
赤字	57	8.6%
不明	16	2.4%
合計	660	100.0%

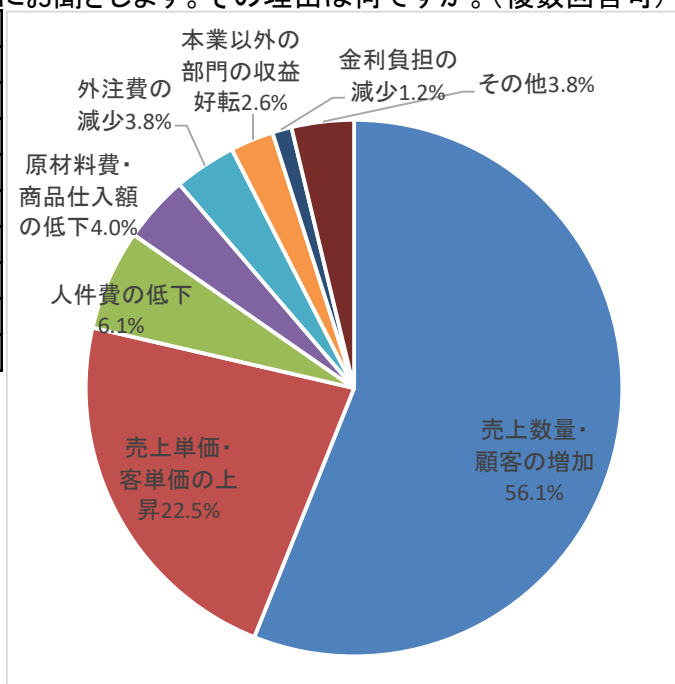


経常利益が増加した理由（複数回答）については、「売上数量・顧客の増加」が最も多く回答数の 56.1%（昨年度 55.6%）、次いで「売上単価・客単価の上昇」が 22.5%（昨年度 23.2%）となっている。この上位 2 項目が、全体の回答数の 78.6%を占め、他の項目と差が大きく、この点は昨年度と同様である。（図表 2－5）。

図表 2－5

Q11前々期と比べ前期の経常利益が増加した方にお聞きします。その理由は何ですか。（複数回答可）

回答	合計	割合
売上数量・顧客の増加	194	56.1%
売上単価・客単価の上昇	78	22.5%
人件費の低下	21	6.1%
原材料費・商品仕入額の低下	14	4.0%
外注費の減少	13	3.8%
本業以外の部門の収益好転	9	2.6%
金利負担の減少	4	1.2%
その他	13	3.8%
合計	346	100.0%

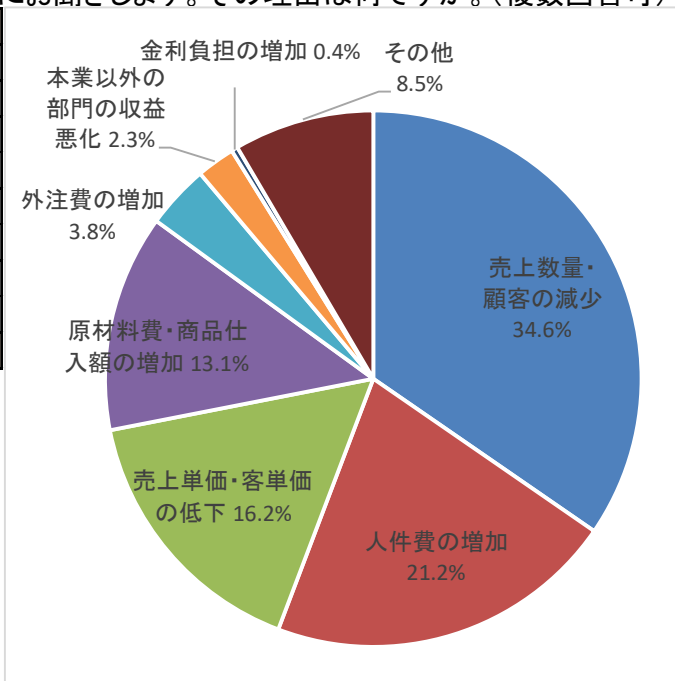


一方、経常利益が減少した理由（複数回答）は、上位が「売上数量・顧客の減少」34.6%（昨年度 36.0%）、「人件費の増加」21.2%（17.4%）、「売上単価・客単価の低下」16.2%（14.2%）、「原材料費・商品仕入額の増加」13.1%（15.0%）、となっている（図表 2－6）。昨年度と比べると、「人件費の増加」が 3.8%上昇している点、「売上単価・客単価の低下」が上昇し「原材料費・商品仕入額の増加」が低下し順番が入れ替わっている点、に特徴が見られる。「原材料費・商品仕入額の増加」問題がやや落ち着いている一方、「人件費の増加」が課題となっている。

図表 2－6

Q12前々期と比べ前期の経常利益が減少した方にお聞きします。その理由は何ですか。（複数回答可）

回答	合計	割合
売上数量・顧客の減少	90	34.6%
人件費の増加	55	21.2%
売上単価・客単価の低下	42	16.2%
原材料費・商品仕入額の増加	34	13.1%
外注費の増加	10	3.8%
本業以外の部門の収益悪化	6	2.3%
金利負担の増加	1	0.4%
その他	22	8.5%
合計	260	100.0%



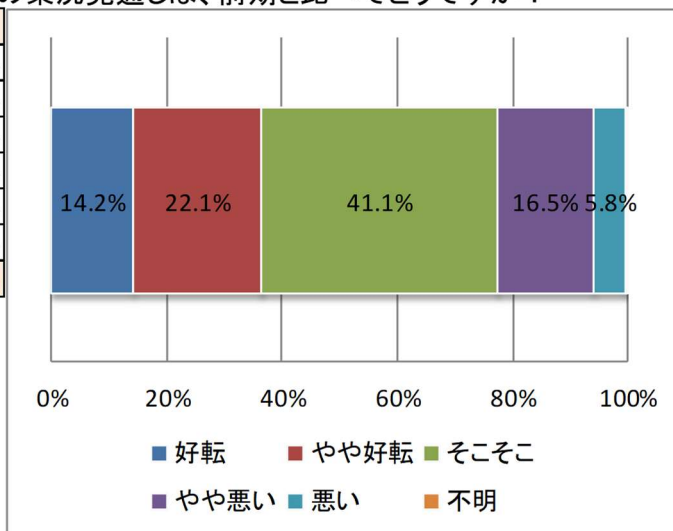
(2) 今期の見通し

今期（現在進行中の 2019 年度期）の前期比業況見通しは、「好転」14.2%、「やや好転」22.1%。「横ばい」41.1%、「やや悪化」16.5%、「悪化」5.8%である。業況見通し DI は 14 である。前述したように昨年度の 2018 年度期に対する見通しは、「好転」10.4%、「やや好転」25.1%。「横ばい」39.9%、「やや悪化」19.0%、「悪化」5.5%、業況見通し DI は 11 だったので、「好転」の比率は上昇しているものの、全体としてはほぼ昨年度に似た見通しである（図表 2-7）。

図表 2-7

Q16 貴社の業況をお聞きます。今期の業況見通しは、前期と比べてどうですか？

回答	合計	割合
好転	94	14.2%
やや好転	146	22.1%
そこそこ	271	41.1%
やや悪い	109	16.5%
悪い	38	5.8%
不明	2	0.3%
合計	660	100.0%

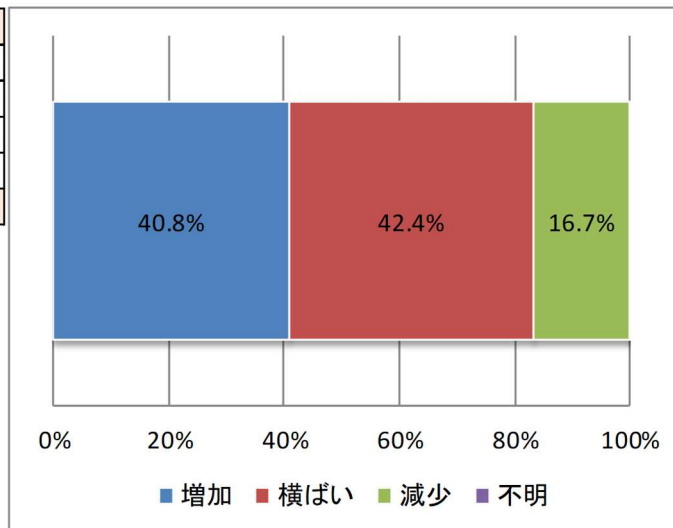


売上高の今期の前期比見通しは、「増加」40.8%、「横ばい」42.4%、「減少」16.7%、DI 値は 24 である。昨年度の見通しは、「増加」41.7%、「横ばい」42.1%、「減少」15.9%、DI 値は 26 であり、ほぼ同水準の数値になっている（図表 2-8）。

図表 2-8

Q9 貴社の今期の売上高の見通しは？

回答	合計	割合
増加	269	40.8%
横ばい	280	42.4%
減少	110	16.7%
不明	1	0.2%
合計	660	100.0%

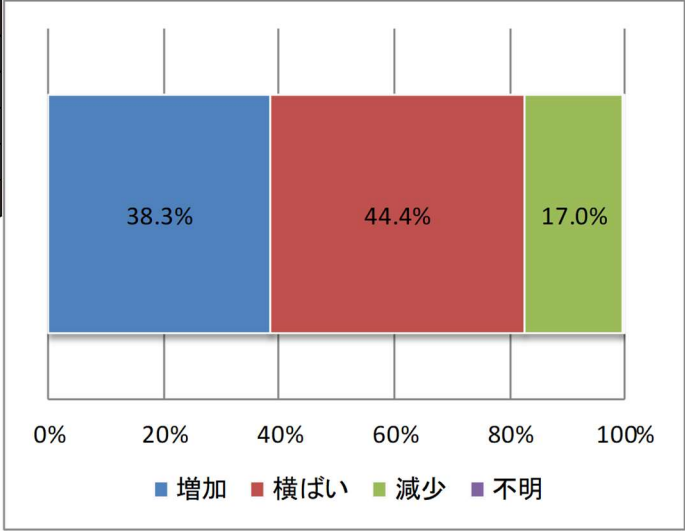


また、経常利益の前期と比べた今期の見通しは、「増加」38.3%、「横ばい」44.4%、「減少」17.0%、経常利益来期見通しDIは21であり、昨年度とほとんど変わらない数字になっている（図表2-9）。

図表 2-9

Q10 貴社の今期の経常利益の見通しは？

回答	合計	割合
増加	253	38.3%
横ばい	293	44.4%
減少	112	17.0%
不明	2	0.3%
合計	660	100.0%



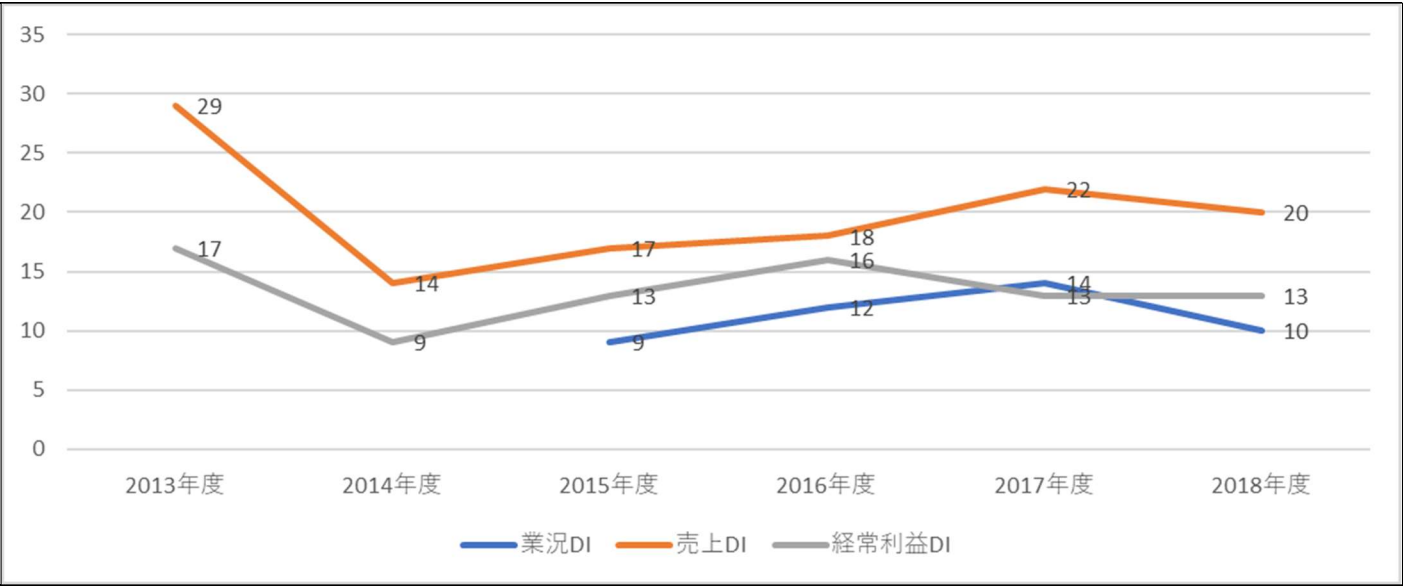
香川県中小企業家同友会による景況調査は2013年度から始まったが、この間の前年同期比業況、売上、経常利益のDI値を見たのが、図表2-10である。この間14年4月の消費税増税（5%から8%へ）によって、14年度の数値が落ち込んでいるが、15年度以降は、業況DI、売上DIは数値が上昇し、好調な状況を示していた。しかし、前述したように、業況の流れは15年度から17年度までに見られた緩やかな上昇から、この3つの数字がいずれも低下ないし横ばいになっており、変化の兆しが表れている。DIの数値自体は高い水準であるものの、変化の兆しが見られる点については留意しなければならない。

図表 2-10

業況、売上、経常利益の前年度同期比DIの推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
業況DI			9	12	14	10
売上DI	29	14	17	18	22	20
経常利益DI	17	9	13	16	13	13

注）2013年度から16年度までは、それぞれ2012年9月から13年8月までの時期のように前年9月から同年8月までの状況を聞いている。17年度からは、直近の決算期について聞いている。



(3) 業種別の業況と経営動向

次に、業種によるクロス集計結果を見てみよう（図表 2-11）。

前期（2018 年度）の前々期比業況 DI（好転%値から悪化%値を引いたもの）は、「建設業」21（昨年度調査 22）、「製造業」△23（同△18）、「流通・商業」△7（同 4）、「サービス業」15（同 19）、「その他」33（同 20）となっており、今回は「製造業」に加えて「流通・商業」もマイナスとなった。「製造業」は 5 年続けてマイナスであり、「流通・商業」は 3 年ぶりにマイナスとなった。

前期（2018 年度）の前々期比売上高 DI では、「建設業」30（昨年度調査 18）、「製造業」△2（同△2）、「流通・商業」0（同 18）、「サービス業」24（同 28）、その他 47（同 24）となっている。「製造業」はマイナス状態が続き、「流通・商業」が大きく悪化した。「建設業」「その他」は改善、「サービス業」は微減である。

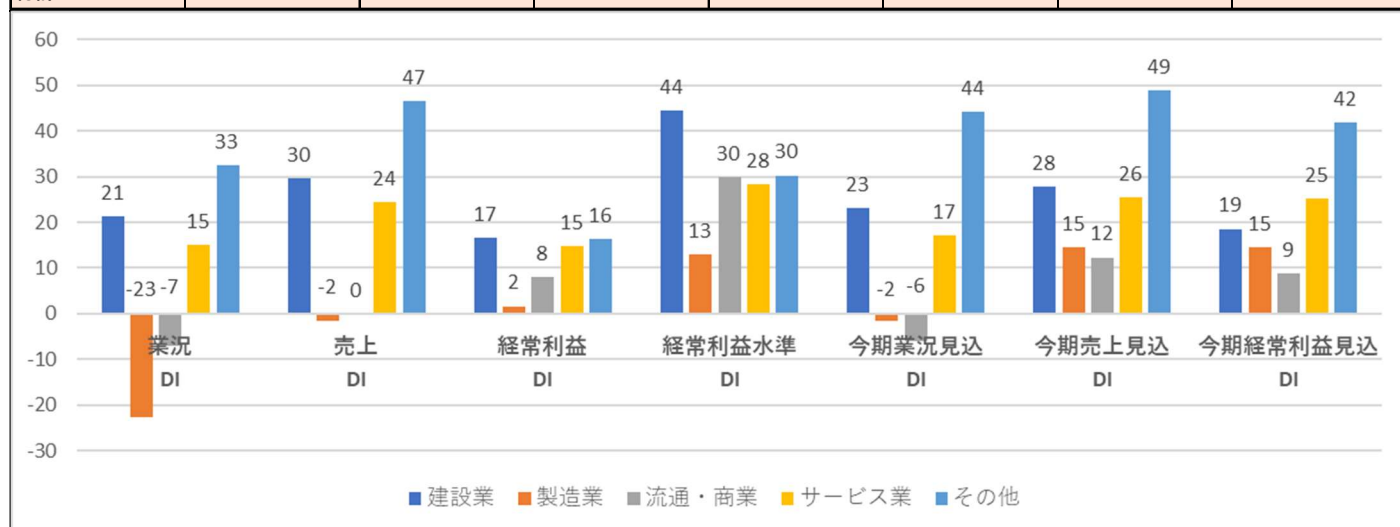
前期（2018 年度）の前々期比経常利益 DI は、「建設業」17（昨年度調査 12）、「製造業」2（同 9）、「流通・商業」8（同 5）、「サービス業」15（同 17）、「その他」16（同 12）となっており、「製造業」は悪化、「建設業」は改善、「流通・商業」「サービス業」は横ばいである。

前期の経常利益の水準 DI（「黒字」と「やや黒字」の%値合計から「赤字」と「やや赤字」の%値合計を引いたもの）は「建設業」44（昨年度調査 46）、「製造業」13（同 13）、「流通・商業」30（同 32）、「サービス業」28（同 37）、「その他」30（同 49）、「サービス業」「その他」で DI 値が低下した。業種の中では、昨年度と同じく「製造業」の値が最も低い。

図表 2-11

業種×業績DI・売上DI・経常利益DI

	業況 DI	売上 DI	経常利益 DI	経常利益水準 DI	今期業況見込 DI	今期売上見込 DI	今期経常利益見込 DI
建設業	21	30	17	44	23	28	19
製造業	-23	-2	2	13	-2	15	15
流通・商業	-7	0	8	30	-6	12	9
サービス業	15	24	15	28	17	26	25
その他	33	47	16	30	44	49	42
総計	10	20	13	30	14	24	21



なお、現在の業種の景況感（図表 2-12）、全体では「良いと感じる」20.6%（昨年度 22.9%）に対し、「悪いと感じる」37.4%（同 34.4%）の方が多く、「良いと感じる」が微減、「悪いと感じる」が微増なので、業種業況 DI 値（「良いと感じる」の%値から「悪いと感じる」%値を引いたもの）は△17 となり、昨年度（△12）と比べて悪化した。

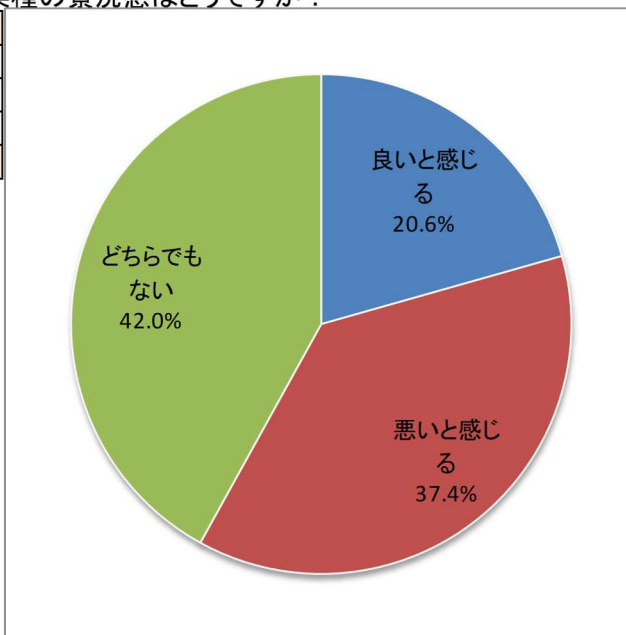
業種別の現在の景況感、「良いと感じる」について「建設業」（32.4%）が最も高く、次いで「その他」30.2%、「サービス業」19.2%、「製造業」14.5%、「流通・商業」13.2%、となっている。一方「悪いと感じる」は「流通・商業」56.1%、「製造業」48.4%、「サービス業」36.0%が高い。業種別業種景況感 DI 値は、「建設業」11（昨年度 18）、「その他」7（昨年度 6）以外はマイナスで、「製造業」△34（昨年度△42）、「流通・商業」△43（昨年度△26）、「サービス業」△17（昨年度△14）となっている。

業種ごとの今期（2019 年度）の見通し DI は、業況では「製造業」△2、「流通・商業」△6 は水面下だが、「建設業」23、「サービス業」17 は前期並みの数字となっている。売上はすべての業種でプラスだが、「製造業」15、「流通・商業」12 は他と比べると低い。経常利益も「製造業」15「流通・商業」9 が低い。「流通・商業」が厳しい見方をしているのは、消費の動きが鈍いことに加え、10 月からの消費税増税が影響していると考えられる。

図表 2-12

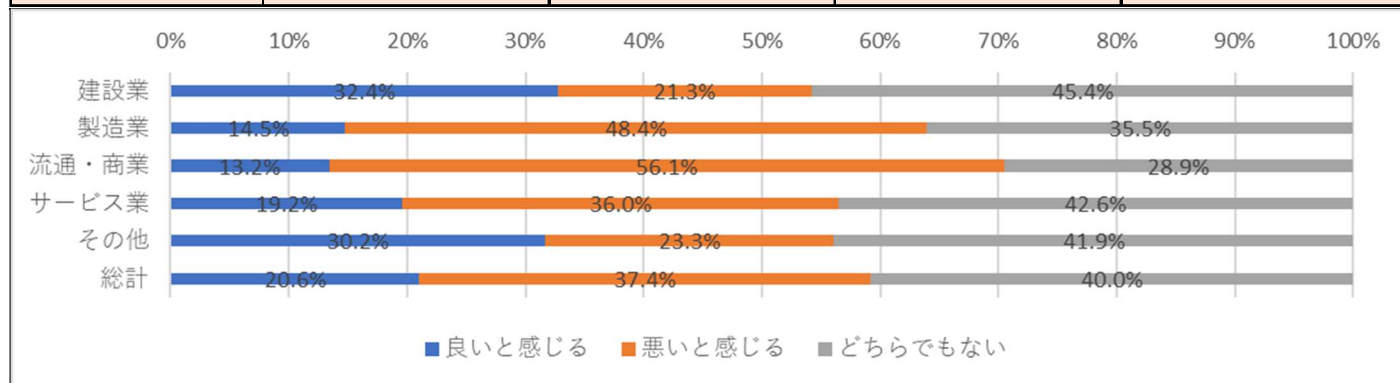
Q40最後にお聞きします。今現在のあなたの業種の景況感はどうですか？

回答	合計	割合
良いと感じる	136	20.6%
悪いと感じる	247	37.4%
どちらでもない	277	42.0%
合計	660	100.0%



業種 × 景況感

	良いと感じる	悪いと感じる	どちらでもない	DI値
建設業	32.4%	21.3%	45.4%	11
製造業	14.5%	48.4%	35.5%	-34
流通・商業	13.2%	56.1%	28.9%	-43
サービス業	19.2%	36.0%	42.6%	-17
その他	30.2%	23.3%	41.9%	7
総計	20.6%	37.4%	40.0%	-17



(4) 社員数規模別の業況と経営動向

同様なクロスを社員数規模別に行う（図表 2-13）。

前期（2018 年度）については、前期比業況 DI、売上高 DI、経常利益 DI は、いずれの社員規模層もプラスとなっているが、業況 DI 値は「5～9 名」16 が最も高く、「10～29 名」5、「30 名以上」7 が相対的に低い。売上高 DI は、逆に「10～29 名」25、「30 名以上」24 が高く、「1～4 名」16 が最も低い。経常利益 DI は、「30 名以上」22 が高く「10～29 名」8、「1～4 名」10 が低い

今期（2019 年度）の見通しは、業況見通し DI、売上高見通し DI、経常利益見通し DI すべてで 30 名以上の数値が最も低いものの、すべてが大きなプラスになっている。

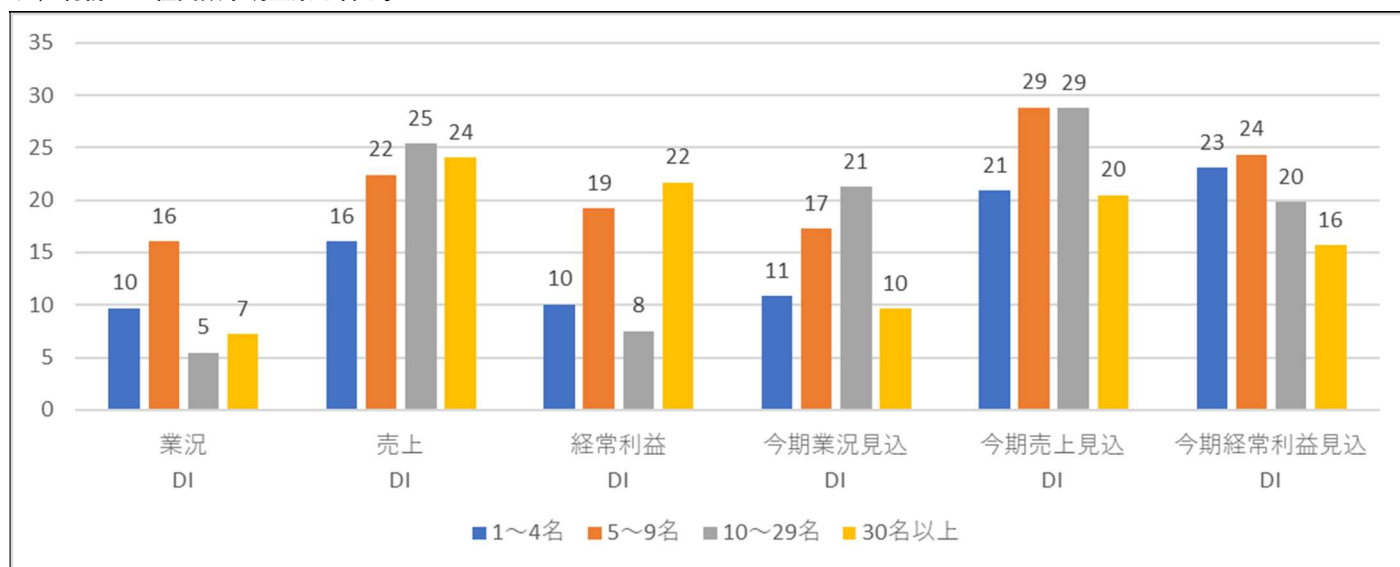
以上のように、業況 DI、売上高 DI、経常利益 DI の 2018 年度の実績、19 年度の見通しについて、社員数規模での傾向は明確には表れていない。

図表 2-13

社員数×業況DI・売上DI・経常利益DI（実績・見込）

	業況 DI	売上 DI	経常利益 DI	今期業況見込 DI	今期売上見込 DI	今期経常利益見込 DI
1～4名	10	16	10	11	21	23
5～9名	16	22	19	17	29	24
10～29名	5	25	8	21	29	20
30名以上	7	24	22	10	20	16
総計	10	20	13	14	24	21

注）総計には社員数不明企業を含む。



(5) 小括

以上、前期（2018 年度）の業況と経営動向、今期（2019 年度）の見込みについて見てきた。その特徴をまとめると次のとおりである。

第 1 に、前期比業況 DI、売上高 DI、経常利益 DI の数値の変化を見ると、香川県の中小企業をめぐる景況の流れは 15 年度から 17 年度までに見られた緩やかな上昇から、この 3 つの数字がいずれも低下ないし横ばいになっており、18 年度には変化の兆しが表れていたことである。但し、19 年度については強気の見込みをしており、現在のところ不況感が広がっているわけではない。

第 2 に、業種別では、「製造業」「流通・商業」が前期比業況 DI、前期比売上 DI でマイナスないしゼロに近く、厳しい状況にあるのに対し、「建設業」「サービス業」は大きくプラスである。19 年度の見込みでは、「製造業」「流通・商業」が業況 DI ではいずれもマイナスではあるものの、数値は上昇し、売上 DI もプラスになっているなど、改善することが見込まれている。しかし、業種別業種景況感 DI 値は、「建設業」11（昨年度 18）、「その他」7（昨年度 6）以外はマイナスで、「製造業」△34（昨年度△42）、「流通・商業」△43（昨年度△26）、「サービス業」△17（昨年度△14）となっており、回答では好調であった「建設業」でも業種の状況はやや悪化、「サービス業」もマイナスを示している。「流通・商業」については、消費税増税の影響を加味しているのか、昨年度調査よりも悪化している。業種全体の厳しい状況に対して、同友会企業は比較的健闘している。

第 3 に、社員数規模別に見た数値からは、社員数規模による傾向的違いをはっきりとみることはできなかった。

3 経営内容と経営環境（雇用、金融、設備投資、経営上の問題点、売上や経常利益の定期的な確認）

経営に関する質問項目は、基本的に昨年度調査と同じである。ここでは、雇用、金融、設備投資、経営上の問題点、売上や経常利益の定期的な確認の順で、それぞれの個所で単純集計と必要に応じてクロス集計を行い、最近の状況について検討していく。

(1) 雇用

後述するように、今年度の調査では「社員の不足」が、一昨年度、昨年度に次いで経営上の問題点で1位となった（但し一昨年度は「人材不足」）。また、「人件費の増加」は昨年度と同じく今年度も3位となった。社員の確保、育成、そして人件費の増加など、中小企業にとって雇用に関する問題は深刻化している。ここでは、社員数の増減、人手過不足感、給与水準の動向などについての調査結果を示す。

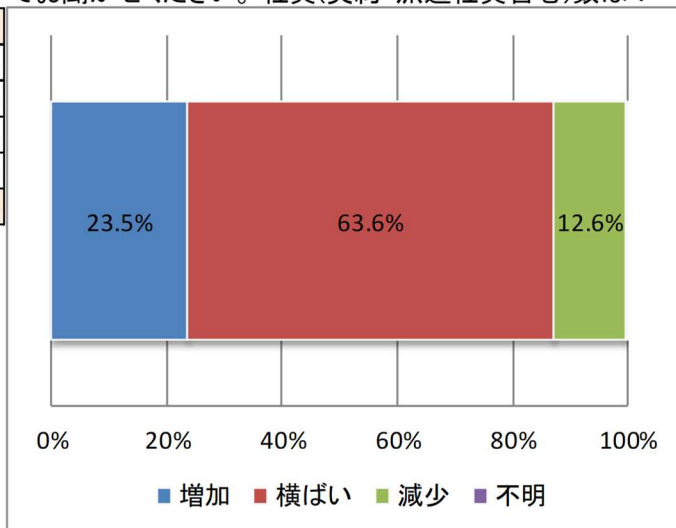
① 社員数の増減と人手過不足感

前期（2018年度）の社員数（契約・派遣社員含む）の増減は、「増加」23.5%（昨年度調査26.8%）、「横ばい」63.6%（同61.7%）、「減少」12.6%（同11.2%）、前々期比社員数増減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11（昨年度16）だった（図表3-1-1）。昨年度調査と比べると「増加」がやや減り、「横ばい」「減少」がやや増加し、その結果DI値が下がった。

図表3-1-1

Q17前々期と比べた前期の社員数についてお聞かせください。社員(契約・派遣社員含む)数は？

回答	合計	割合
増加	155	23.5%
横ばい	420	63.6%
減少	83	12.6%
不明	2	0.3%
合計	660	100.0%

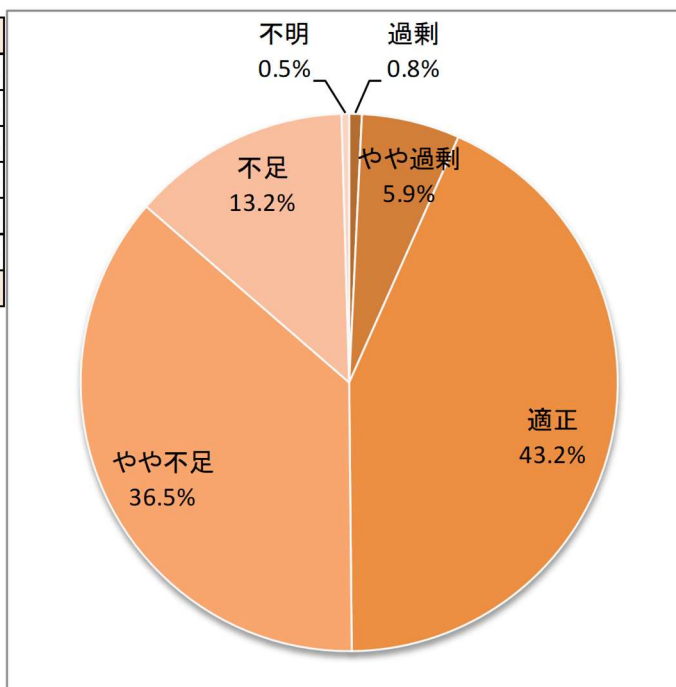


人材の過不足状況では、「過剰」0.8%（昨年度調査 1.7%）、「やや過剰」5.9%（同 4.4%）、「適正」43.2%（同 46.0%）、「やや不足」36.5%（同 33.5%）、「不足」13.2%（同 14.0%）、人材の過不足感 DI（人手が「過剰」「やや過剰」の企業の%値から「不足」「やや不足」の企業の%値を引いたもの）は△43（昨年度調査△41）であった（図表 3-1-2）。人手不足感は、昨年度とほぼ同じレベルで強い状態が続いている。人手不足感は昨年度と変わらないが、社員は希望通りに確保できていないというのが実態である。

図表 3-1-2

Q18現在の人材の過不足は？

回答	合計	割合
過剰	5	0.8%
やや過剰	39	5.9%
適正	285	43.2%
やや不足	241	36.5%
不足	87	13.2%
不明	3	0.5%
合計	660	100.0%



人材が過剰、不足の場合、どういった従業員が過剰、不足しているのかという質問に対しては、いずれも昨年度と同じように正規従業員の数値が高い（図表 3-1-3、図表 3-1-4）。

図表 3-1-3

Q19人材が過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？

回答	合計	割合
正規社員が過剰	26	56.5%
臨時社員が過剰	7	15.2%
正規・臨時社員とも過剰	10	21.7%
その他	3	6.5%
合計	46	100.0%

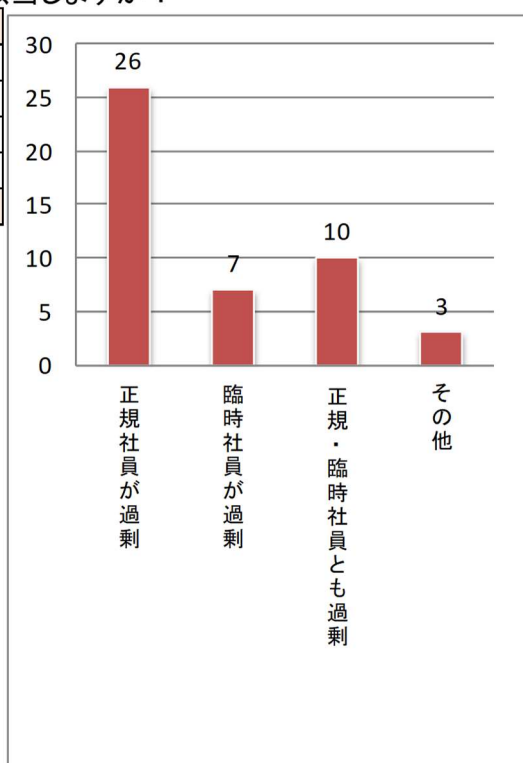
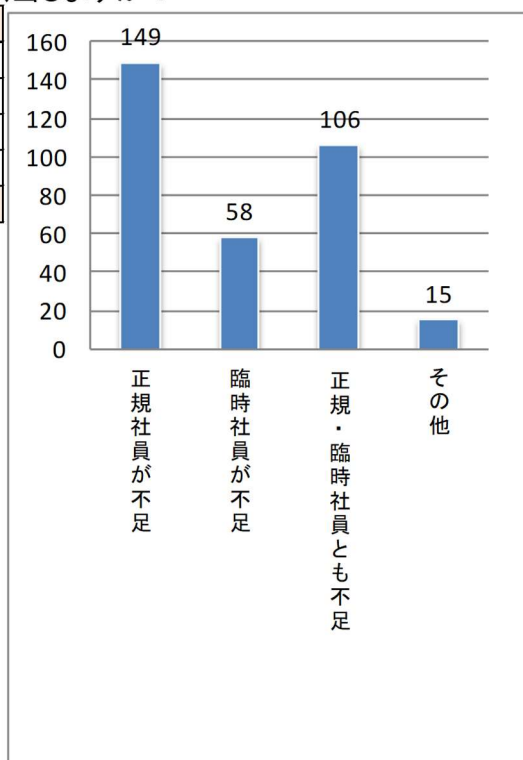


表 3-1-4

Q20人材が不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？

回答	合計	割合
正規社員が不足	149	45.4%
臨時社員が不足	58	17.7%
正規・臨時社員とも不足	106	32.3%
その他	15	4.6%
合計	328	100.0%



業種別に前々期比と比較した前期社員数増減 DI は、「建設業」18（昨年度 8）、「製造業」5（同 15）、「流通・商業」11（同 20）、「サービス業」8（同 16）、「その他」21（同 20）、であった（図表 3-1-5）。すべての業種で社員数増減 DI はプラスであるが、数値は「その他」を除くと「建設業」が最も高く、昨年度とは逆転している。「建設業」だけが数字を上げ、他の業種の数値は下がっている。

業種ごとの現在の社員過不足感 DI は、「建設業」△61（昨年度△48）、「製造業」△42（同△31）、「流通・商業」△42（同△42）、「サービス業」△38（同△42）、「その他」△40（同△33）であり、すべての業種で不足感が強く、昨年度と同じく「建設業」での不足感がもっと高く、不足感も強まっている。「建設業」では、「不足」24.1%、「やや不足」40.7%であり、全体の 3 分の 2 近くが不足を感じている。また、「製造業」でも不足感が 11 ポイント上昇した。

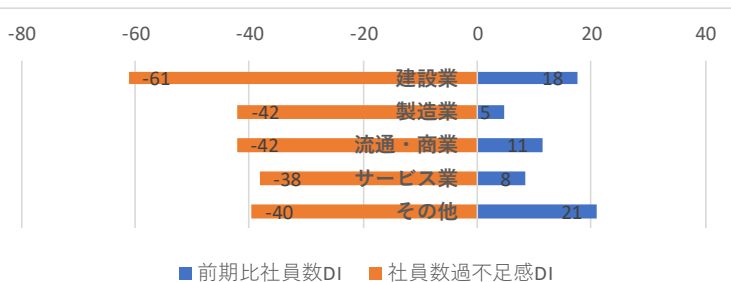
社員数規模別に前々期比と比較した前期社員数増減 DI は、「1～4 名」が 2（昨年度 5）と低く、「5～9 名」19（同 21）、「10～29 名」16（同 27）、「30 名以上」17（同 22）とは差が大きい。社員数規模によって異なるが、いずれの層も増減 DI の数値は低下しており、人材確保に苦労している。社員過不足感 DI は「1～4 名」△38（昨年度△39）、「5～9 名」△37（同△37）、「10～29 名」△49（同△41）、「30 名以上」△64（同△60）であり、「1～4 名」「5～9 名」はほぼ昨年度並みだが、「10～29 名」「30 名以上」は不足感が強まっている。

前々期比の前期売上高の増減状況とのクロスでは、前期社員数増減 DI は、「増加」32 に対して、「横ばい」1、「減少」△12 と、昨年度と同じように大きな違いが見られる（昨年度はそれぞれ 35、9、△13）。但し、人手の過不足感 DI は、「増加」△49、「横ばい」△35、「減少」△47（昨年度はそれぞれ△48、△35、△41）といずれも不足感が強い。売上の増減に関わらず人手不足感は強いが、実際の人材確保については売上の状況によって差が大きいことがわかる。

図表 3-1-5

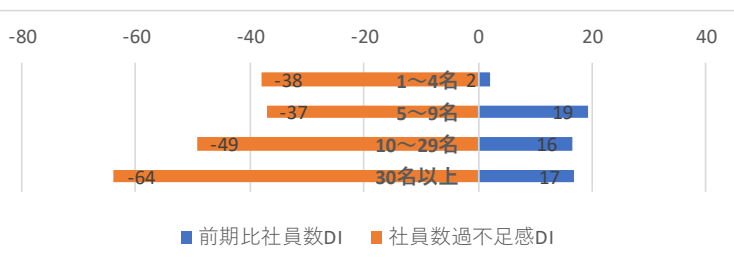
業種 × 前期比社員数 DI（2018 年度）、社員数過不足感 DI

	前期比社員数 DI	社員数過不足感 DI
建設業	18	-61
製造業	5	-42
流通・商業	11	-42
サービス業	8	-38
その他	21	-40
総計	11	-43



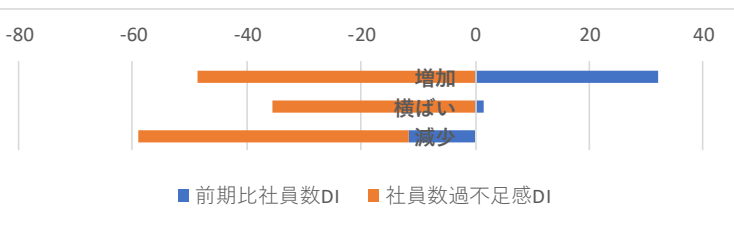
社員数×前期比社員数DI（2018年度）、社員数過不足感DI

	前期比社員数DI	社員数過不足感DI
1～4名	2	-38
5～9名	19	-37
10～29名	16	-49
30名以上	17	-64
総計	11	-43



売上高×前期比社員数DI（2018年度）、社員数過不足感DI

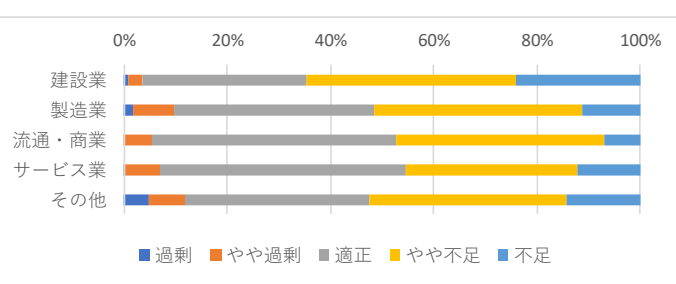
	前期比社員数DI	社員数過不足感DI
増加	32	-49
横ばい	1	-35
減少	-12	-47
総計	11	-43



注）総計には社員数不明企業を含む。

業種×社員数過不足感

	過剰	やや過剰	適正	やや不足	不足
建設業	0.9%	2.8%	31.5%	40.7%	24.1%
製造業	1.6%	8.1%	38.7%	40.3%	11.3%
流通・商業	0.0%	5.3%	47.4%	40.4%	7.0%
サービス業	0.3%	6.6%	47.4%	33.0%	12.0%
その他	4.7%	7.0%	34.9%	37.2%	14.0%
総計	0.8%	5.9%	43.2%	36.5%	13.2%



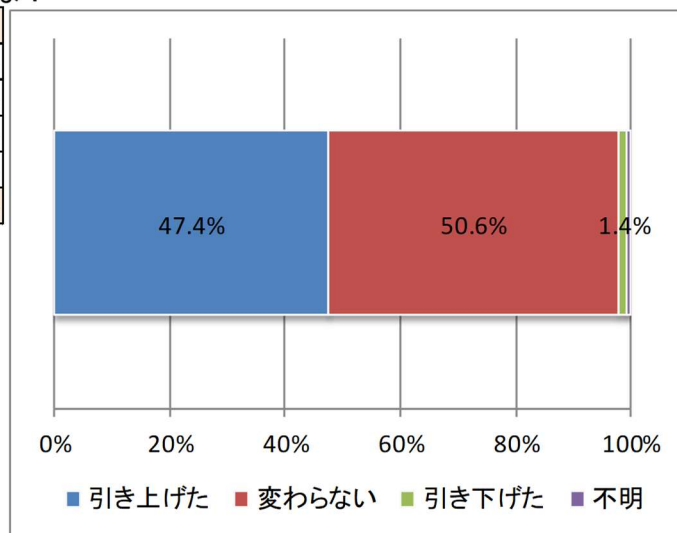
② 給与水準

前々期と比べた前期（2018年度）の給与水準は、「引き上げた」47.4%（昨年度43.6%）、「変わらない」50.6%（同53.3%）、「引き下げた」1.4%（同1.9%）、前期比給与水準DI（「引き上げた」%値から「引き下げた」%値を引いたもの）は46（同42）となり、昨年度より「引き上げた」企業が増えた（図表3-1-6）。

図表3-1-6

Q21前々期と比べて社員の給与水準は？

回答	合計	割合
引き上げた	313	47.4%
変わらない	334	50.6%
引き下げた	9	1.4%
不明	4	0.6%
合計	660	100.0%

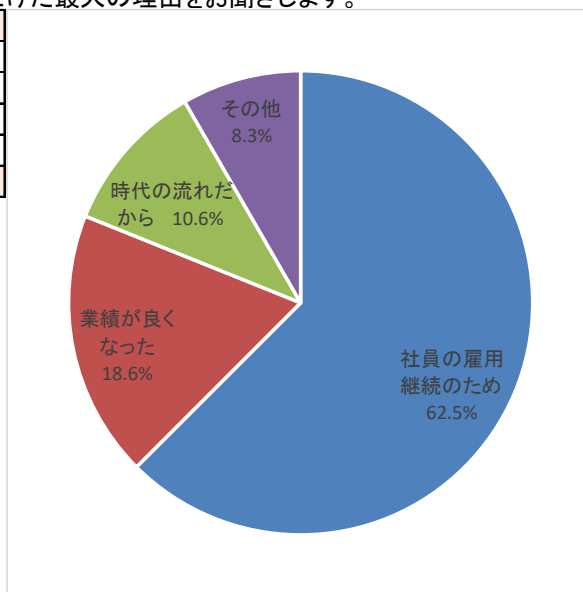


給与水準を引き上げた最大の理由を聞くと、「社員の雇用継続のため」62.5%（昨年度は「社員の雇用確保のため」60.9%、項目が変更された）、「業績が良くなった」18.6%（同 22.6%）、「時代の流れだから」10.6%（同 9.3%）となっている。「業績が良くなった」が少し減り、「社員の雇用継続のため」が少し増えたが、大きな変化はない（図表 3-1-7）。人材不足感が強い中、社員の雇用継続のため、給与引き上げを実施している企業が昨年度と同様多いことがわかる。

図表 3-1-7

Q22前々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	合計	割合
社員の雇用継続のため	195	62.5%
業績が良くなった	58	18.6%
時代の流れだから	33	10.6%
その他	26	8.3%
合計	312	100.0%



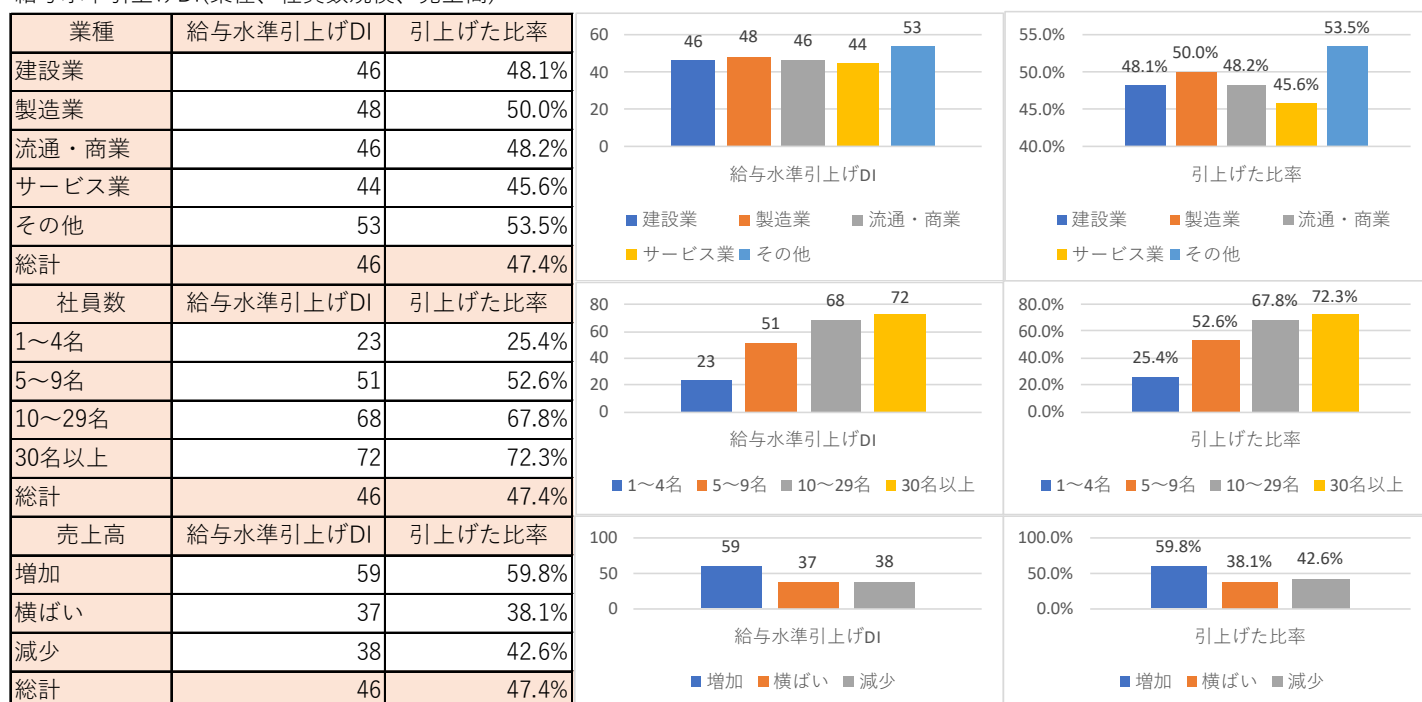
業種ごとの前々期比前期給与水準引上げDIを見ると、「建設業」46（昨年度 45）、「製造業」48（同 36）、「流通・商業」46（同 53）、「サービス業」44（同 37）、「その他」53（同 41）となり、どの業種も高い（図表 3-1-8）。引上げた企業の比率は、いずれも半数前後になっている。昨年度と比べると高い数値で平準化が進んでいる。

社員数規模別の前々期比前期給与水準引上げDIは、どの層もプラスだが、昨年度と同じく規模が大きくなるにしたがって数値が大きくなっている。引上げた企業の比率は、「1～4名」25.4%に対し、「30名以上」が72.3%と大きな差となっている。

前々期比の前期売上高とのクロスでは、「増加」の前々期比前期給与水準引上げDIが59と最も高く、「横ばい」37、「減少」38となっている。給与水準引上げ企業の割合は、「増加」59.8%に対し、「横ばい」38.1%、「減少」42.6%となっており、売上が「減少」している企業であっても、給与水準の引き上げを実施する企業が多いことを示している。

図表 3-1-8

給与水準引上げDI(業種、社員数規模、売上高)



③ 小括

雇用に関するデータについては、昨年度と同様以下の点が指摘できる。

第 1 に、人手の過不足感は、昨年度同様にかなり強い状態が続いており、特に正規従業員の確保が求められている。社員数は、「増加」23.5%（昨年度調査 26.8%）、「横ばい」63.6%（同 61.7%）、「減少」12.6%（同 11.2%）、前々期比社員数増減 DI は 11（昨年度 16）と増加企業の割合がやや低下しており、そのことも不足感を強めている。業種別ではどの業種でも不足感が強いものの、昨年度とおなじく「建設業」の不足感が今年度調査でも最も強い。社員数規模では、過不足感 DI ではどの層とも不足感は強いが、規模が大きくなるにしたがって不足感が強まり、「30 名以上」では△64 となっている。一方、社員数増減 DI は「1～4 名」が低い以外、ほぼ同じ水準になっており、このことも「30 名以上」層での不足感を強めていると考えられる。2018 年度の対前年度売上状況との関係では、増減 DI は売上増加企業ほど数値は高いが、過不足感 DI は売上状況と関係なく強い。

第 2 に、給与水準については、昨年度同様、業種を問わず、前期比給与水準 DI は高い。給与水準引上げの理由としては、前年度と同じく、「従業員の雇用確保のため」が最も高い。給与水準引上げ状況は、業種による差は平準化している一方、社員数規模による差は大きく、引上げ実施企業の割合は「1～4 名」25.4%なのに対し、「30 名以上」72.3%となっている。2018 年度売上増減とのクロスを見ると「増加」が最も DI が高いものの、「減少」であっても高い数値となっており、業績にかかわらず、雇用確保のための給与引き上げは必要になっている。

(2) 金融

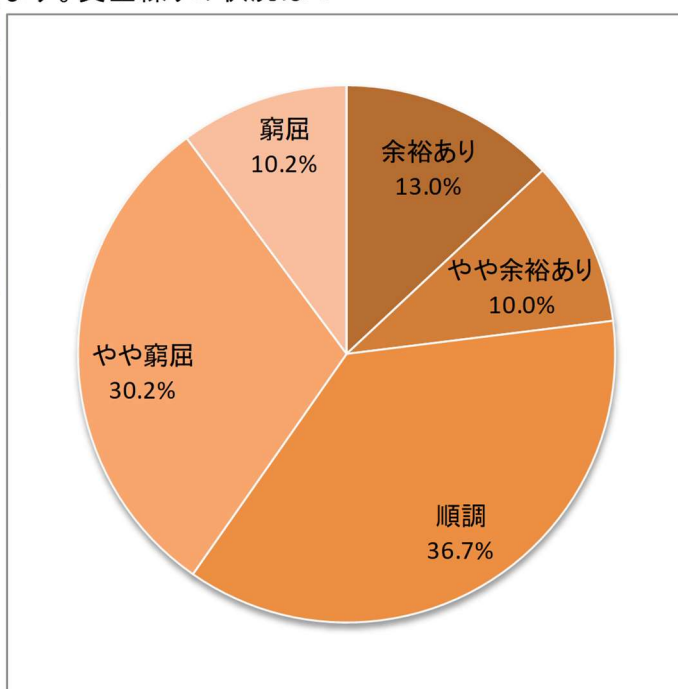
金融関係についての回答は、調査対象時点（2019 年 3 月末）での状況が基本である。

資金繰り状況は、「順調」36.7%（昨年度 40.0%）が最も多く、次いで「やや窮屈」30.2%（昨年度 25.4%）である（図表 3-2-1）。「余裕あり」「やや余裕あり」「順調」で約 6 割になっている（昨年度は約 3 分の 2）。「窮屈」10.2%（昨年度 8.6%）、「やや窮屈」30.2%（昨年度 25.4%）が昨年度と比べて増え、資金繰り感 DI（「余裕」「やや余裕」%値から「窮屈」「やや窮屈」%値を引いた値）は△17（昨年度は△9）となり、窮屈感が強くなっている。

図表 3-2-1

Q23 貴社の金融状況についてお聞きします。資金繰りの状況は？

回答	合計	割合
余裕あり	86	13.0%
やや余裕あり	66	10.0%
順調	242	36.7%
やや窮屈	199	30.2%
窮屈	67	10.2%
不明	0	0.0%
合計	660	100.0%

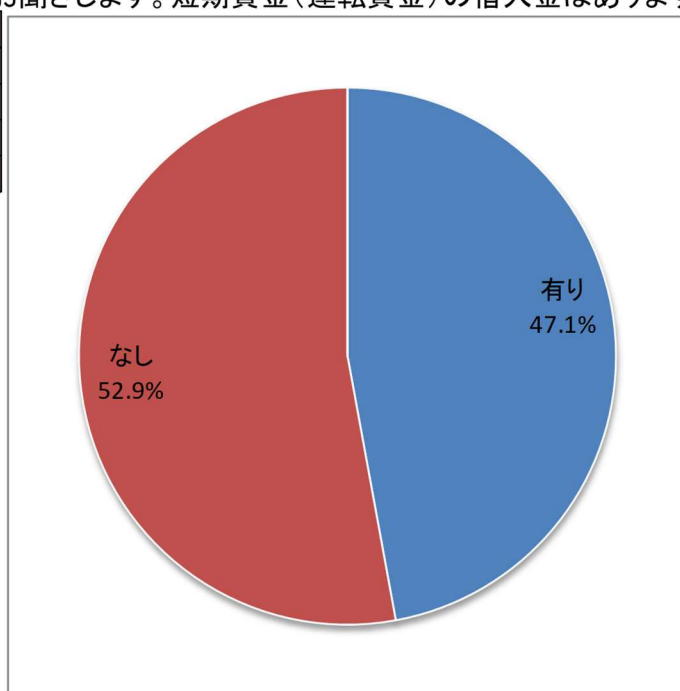


短期資金（運転資金）借入れについては、「あり」47.1%（昨年度 45.6%）、「なし」52.9%（昨年度 53.9%）で、昨年度とほぼ同じである（図表 3-2-2）。

図表 3-2-2

Q24 貴社の現在の金融状況についてお聞きます。短期資金（運転資金）の借入金はありますか？

回答	合計	割合
有り	311	47.1%
なし	349	52.9%
不明	0	0.0%
合計	660	100.0%

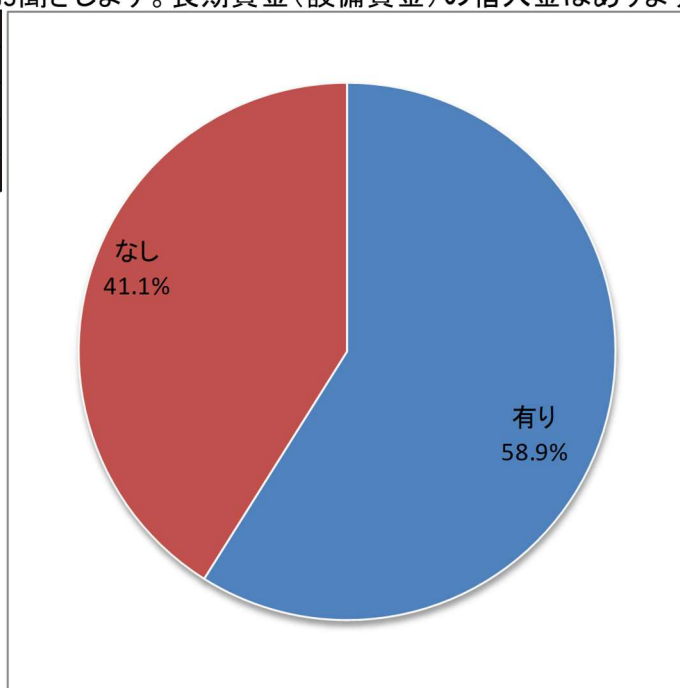


長期資金（設備資金）の借入れについては、「あり」58.9%（同 54.2%）、「なし」41.1%（同 45.5%）で、昨年度よりやや「あり」が多くなっている（図表 3-2-3）。

図表 3-2-3

Q25 貴社の現在の金融状況についてお聞きます。長期資金（設備資金）の借入金はありますか？

回答	合計	割合
有り	389	58.9%
なし	271	41.1%
不明	0	0.0%
合計	660	100.0%

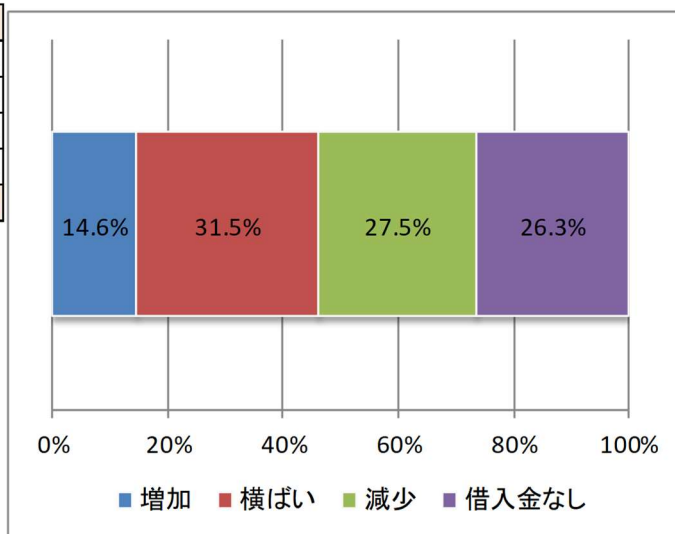


借入金の増減状況は、「横ばい」31.5%（昨年度28.9%）が最も多く、次いで「減少」27.5%（同27.7%）、「借入金なし」26.3%（同28.3%）、「増加」14.6%（同15.2%）となっており、昨年度と大きな違いはない（図表3-2-4）。

図表 3-2-4

Q26借入金の増減はありますか？

回答	合計	割合
増加	96	14.6%
横ばい	207	31.5%
減少	181	27.5%
借入金なし	173	26.3%
合計	657	100.0%

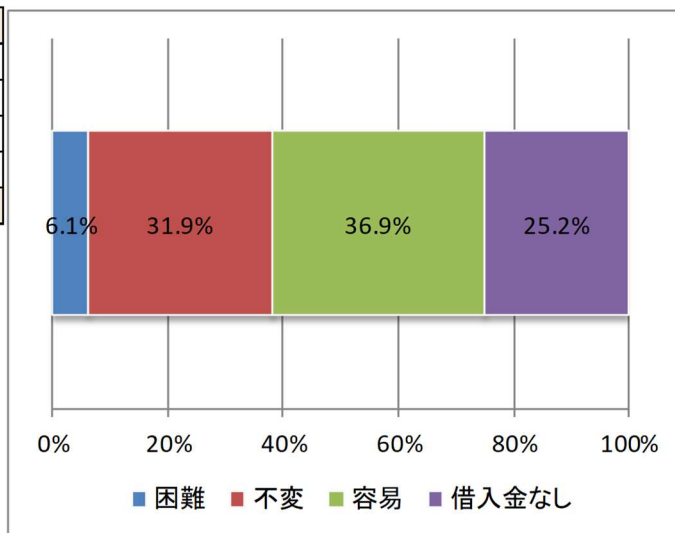


借入難度は、「容易」36.9%（昨年度41.8%）、「不変」31.9%（同29.2%）、「借入金なし」25.2%（同22.7%）、「困難」6.1%（同6.3%）で、「容易」が少し減少し、「不変」「借入金なし」がやや増加したが、全体として大きな変化はない（図表3-2-5）。

図表 3-2-5

Q27借入難度は？

回答	合計	割合
困難	40	6.1%
不変	209	31.9%
容易	242	36.9%
借入金なし	165	25.2%
合計	656	100.0%

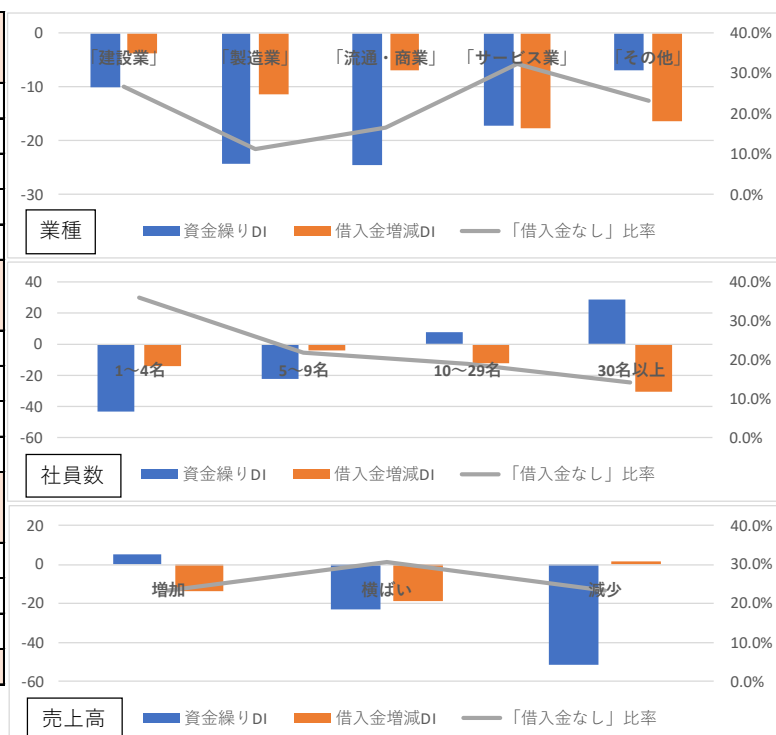


金融に関する項目と業種、社員数規模、売上増減状況とのクロスは次のとおり（図表3-2-6）。業種別の資金繰りDI（「余裕あり」「やや余裕あり」%値から「窮屈」「やや窮屈」%値を引いた数値）は、すべての業種でマイナスとなり、「その他」を除き昨年度より窮屈感が強まっている。「建設業」△10（昨年度10）は昨年度のDI値がプラスだったが、今回は大きく低下した。「製造業」△24（同△9）、「流通・商業」△25（同△18）、「サービス業」△17（同△11）もそれぞれ窮屈感が強くなった。

図表3-2-6

業種、社員数、売上状況×資金繰り、借入金

業種	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
「建設業」	-10	-4	26.9%
「製造業」	-24	-11	11.3%
「流通・商業」	-25	-7	16.7%
「サービス業」	-17	-18	32.4%
「その他」	-7	-16	23.3%
社員数	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
1～4名	-43	-13	36.2%
5～9名	-22	-4	21.8%
10～29名	8	-12	19.2%
30名以上	29	-30	14.5%
2017年度売上高	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
増加	5	-13	23.4%
横ばい	-23	-19	30.6%
減少	-51	2	23.3%
総計	-17	-13	26.2%



借入金増減DI（借入金増加%値から借入金減少%値を引いた数値）は、全体では昨年度△12が今年度△13とほぼ同じだが、業種ごとに見ると大きく変化した業種がある。「製造業」△11（昨年度7）は昨年度プラスから大きくマイナスへ、「流通・商業」△7（△16）はDI値のマイナスが小さくなった。「建設業」△4（昨年度△8）、「サービス業」△18（同△15）、「その他」△16（同△20）は3～4ポイントの幅で上下に動いている。

「借入金なし」企業比率は、「サービス業」32.4%（昨年度36.5%）が最も高い点は昨年度と同じだが、数値はやや下がっている。また、「製造業」11.3%（同20.0%）は半分近くに変化した。

社員数規模別では、資金繰りは規模が小さいほど窮屈感が強い点は昨年度と同じだが、「1～4名」△43（昨年度△26）、「5～9名」△22（同△11）の数値の上昇が著しい。「10～29名」8（同2）、「30名以上」29（同31）はプラスで安定しているのと対照的である。借入金増減DIは、昨年度は規模による差がほとんど見られなかったが（△11～△13）、今回は「30名以上」△30が目立っている。「借入金なし」比率は、昨年度と同じく規模が小さいほど高いが、「1～4人」36.2%（昨年度39.2%）、「5～9人」21.8%（同29.1%）が低下しているのに対し、「10～29人」19.2%（同16.9%）、「30人以上」14.5%（同10.8%）は逆に数値が上がっている。

売上増減状況とのクロスでは、資金繰りDIは、売上増加企業では余裕感が強いが、それ以外は窮屈感が強く、特に減少企業は△51になっている。昨年度は減少企業は△17だったので、窮屈感は大きく上昇した。借入金の増減は、売上減少企業でプラスになっている。「借入金なし」比率は昨年度と大きな違いはなく、「横ばい」が最も高く、次いで「減少」「増加」である。売上減少企業での、借入金の増加や資金繰りの窮屈感の上昇などは気になる点である。

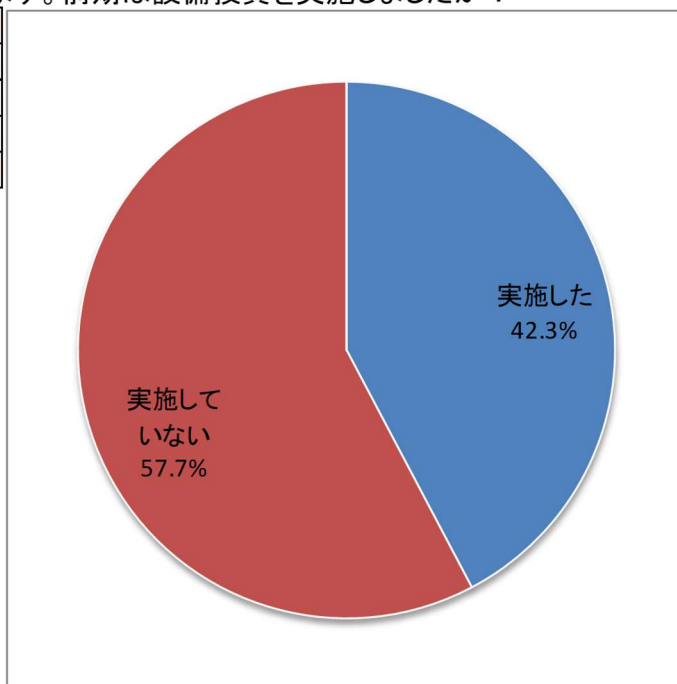
(3) 設備投資

前期(2018年度)に設備投資を「実施した」のは42.3%(昨年度39.7%)、「実施していない」は57.7%(同60.3%)であり、昨年度調査とほぼ同じ水準である(図表3-3-1)。

図表 3-3-1

Q28貴社の設備投資についてお聞きます。前期は設備投資を実施しましたか？

回答	合計	割合
実施した	279	42.3%
実施していない	381	57.7%
不明	0	0.0%
合計	660	100.0%

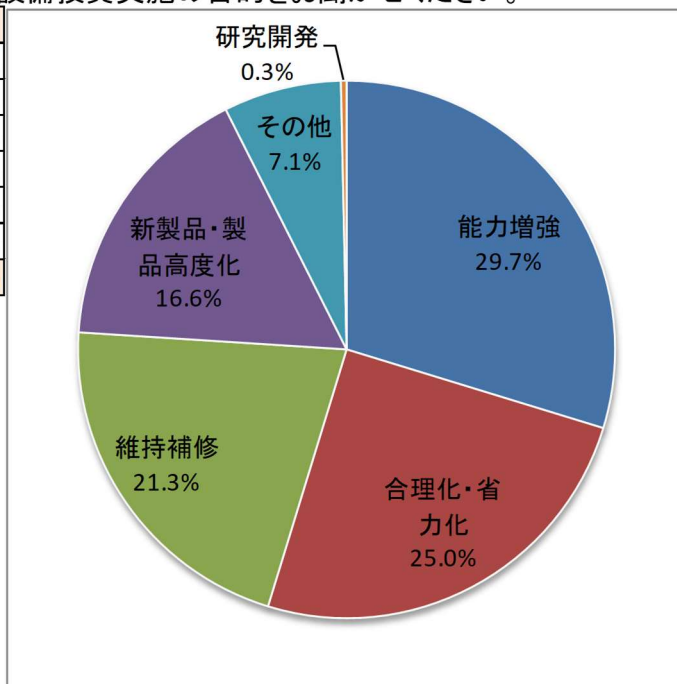


設備投資実施の目的については、「能力増強」が最も多く29.7%(昨年度27.5%)、次いで「合理化・省力化」25.0%(同25.7%)、「維持補修」21.3%(同25.3%)、「新製品・製品高度化」16.6%(同14.3%)となっており、ほぼ昨年度と似た数字になっている(図表3-3-2)。

図表 3-3-2

Q29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。

回答	合計	割合
能力増強	88	29.7%
合理化・省力化	74	25.0%
維持補修	63	21.3%
新製品・製品高度化	49	16.6%
その他	21	7.1%
研究開発	1	0.3%
合計	296	100.0%

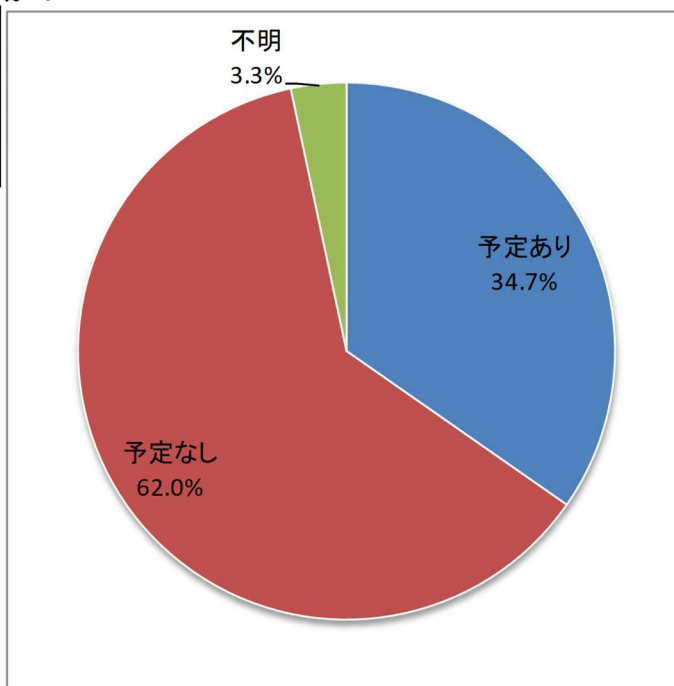


今期（現在の会計年度、2019 年度）の設備投資計画は「予定あり」が 34.7%（昨年度 33.5%）、「予定なし」が 62.0%（同 62.9%）となっており、昨年度調査とほぼ同じである（図表 3-3-3）。

図表 3-3-3

Q30 今期は設備投資を予定していますか？

回答	合計	割合
予定あり	229	34.7%
予定なし	409	62.0%
不明	22	3.3%
合計	660	100.0%

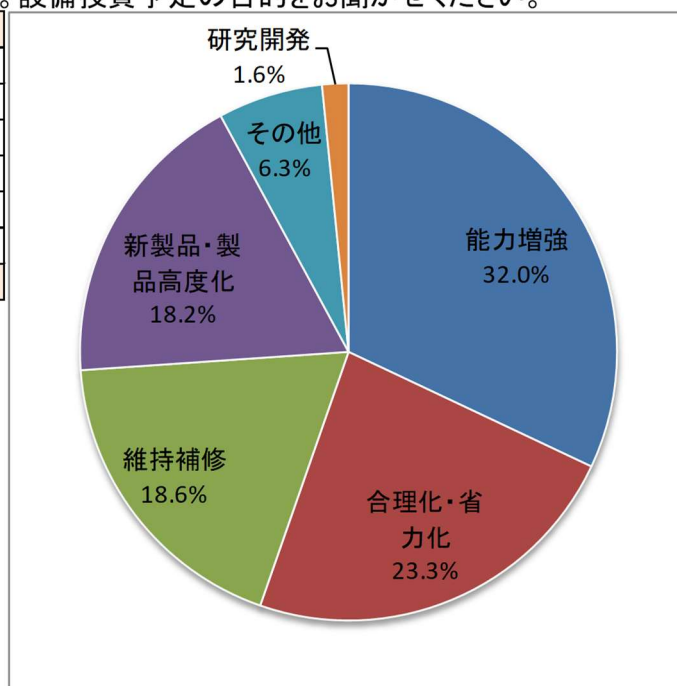


設備投資の目的は、「能力増強」32.0%（昨年度 28.8%）、「合理化・省力化」23.3%（同 23.8%）、「維持補修」18.6%（同 22.1%）、「新製品・製品高度化」18.2%（同 16.3%）であり、こちらも「能力増強」「新製品・製品高度化」の比率がやや上がり、「合理化・省力化」は同じ、「維持補修」の比率は少し下がった（図表 3-3-4）。今年度の設備投資の目的は、昨年度実施した設備投資と内容的にはほぼ同じである。

図表 3-3-4

Q31 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。

回答	合計	割合
能力増強	81	32.0%
合理化・省力化	59	23.3%
維持補修	47	18.6%
新製品・製品高度化	46	18.2%
その他	16	6.3%
研究開発	4	1.6%
合計	253	100.0%

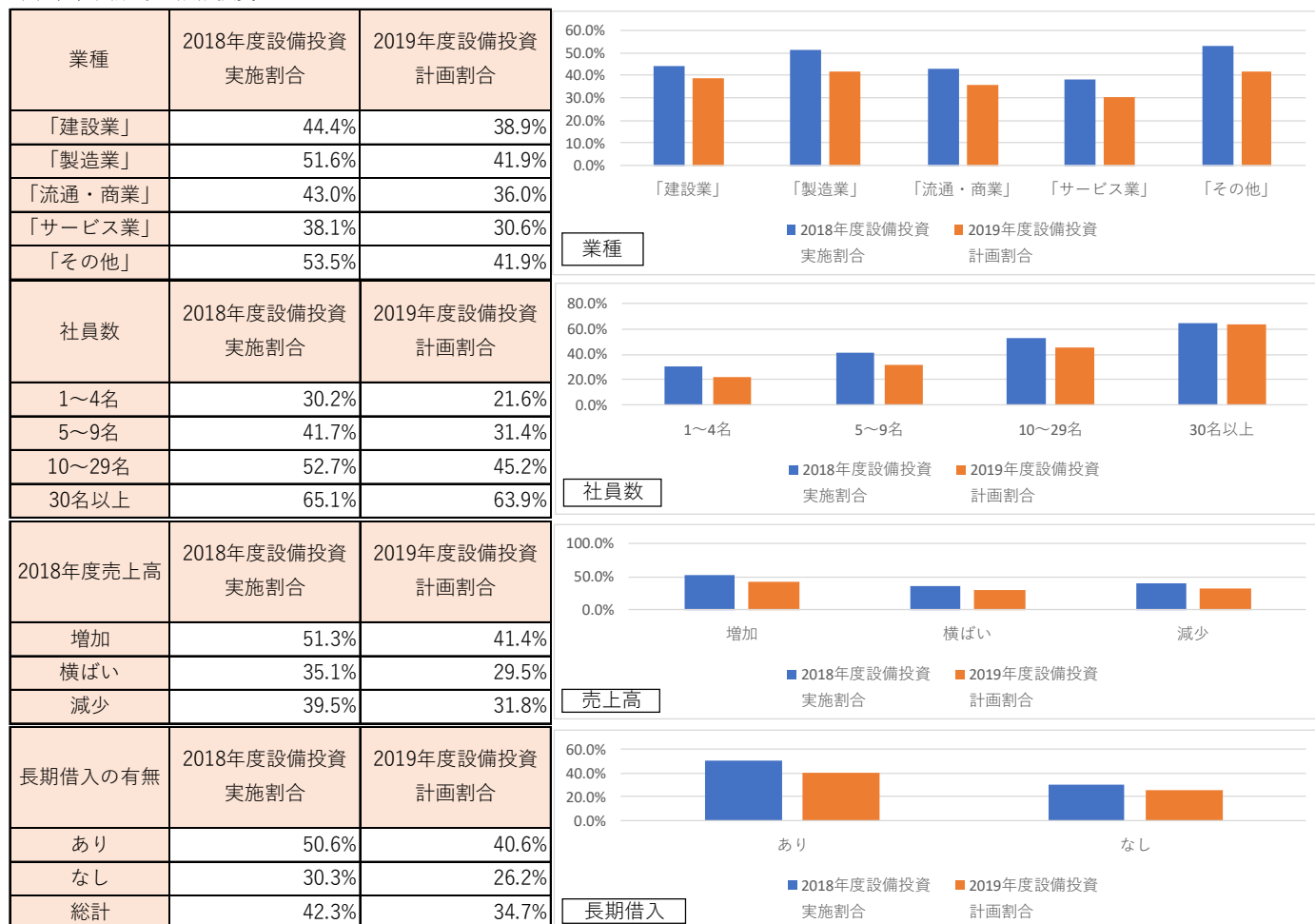


昨年度の設備投資計画の「予定あり」が33.5%だったのに対し、実際に設備投資を「実施した」のは42.3%であり、8.8ポイントの差がある。実際の設備投資実施割合は、経営環境によって変わるので、今年度（2019年度）の実際の設備投資は計画数値を上回することは十分ありうるし、また逆になることもあることは留意しておかなければならない。

設備投資の状況を業種、社員数規模、売上高増減状況、長期借入状況とクロスし、その特徴を分析する（図表3-3-5）。

図表 3-3-5

業種、社員数等×設備投資



前期（2018年度）の設備投資の実施割合を業種別で見ると、「製造業」51.6%（昨年度52.7%）、「その他」53.5%（同51.0%）が半数を超え、建設業44.4%（同44.3%）、「流通・商業」43.0%（同45.3%）、サービス業38.1%（同32.1%）の順になっている。昨年度との比較では、サービス業で上昇が見られたが、他はあまり変わらない。社員数規模別では、社員数「30名以上」65.1%（昨年度57.8%）が最も多く、次いで「10～29名」52.7%（同51.4%）、「5～9名」41.7%（同39.7%）、「1～4名」30.2%（同27.6%）となっており、社員数規模が大きくなるほど設備投資実施割合は高くなる。昨年度調査と比較すると各層で増えているが、なかでも「30名以上」が7.3ポイント高くなっている。

前々期比前期売上高との関係では、「増加」51.3%（昨年度46.3%）が最も多く、「横ばい」35.1%（同33.2%）、「減少」39.5%（同38.0%）であり、昨年度と同じく差が見られる。長期借入金との関係では、「あり」50.6%（昨年度50.0%）と「なし」30.3%（同27.1%）でこちらも昨年同様20ポイント以上の差がある。

今期（2019年度）の設備投資の予定については、業種別については昨年度の計画割合とほぼ同じ数字になっている。前期の実施割合と比較すると、「製造業」「その他」で前期実施割合と比べて今期実施計画割合は10ポイント近く低い、これも昨年度とほぼ同じ傾向である。社員数規模別では、前期実施割合と同じように社員数規模が大きくなるにしたがって実施計画の割合が高くなる。「1～4名」「5～9名」が2018年度実績と比べて19年度計画が10ポイント前後低いのにに対し、「30名以上」では両者はほぼ同じである。

前期売上高増減状況、長期借入金とのクロスについては、実施割合と同様な傾向がみられる。

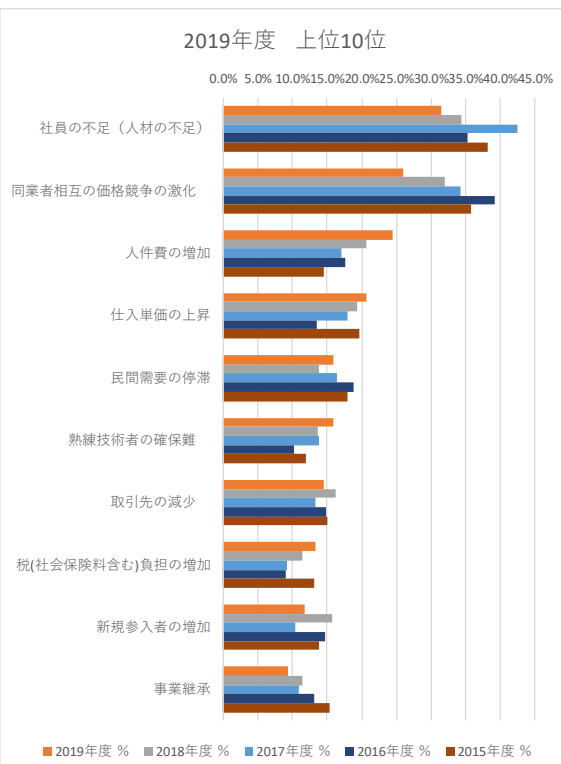
(4) 経営上の問題点

2015 年以降の調査結果と比較した経営上の問題点は、図表のとおりである（図表 3-4-1）。なお、質問の項目が一部入れ替わっているため、数値等は単純には比較できないことには留意する必要がある。以下が、これまでと比較した特徴である。

図表 3-4-1

Q36 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。

順位	回答	2019年度		2018年度		2017年度		2016年度	2015年度
		回答数	%	%	順位	%	順位	%	%
1	社員の不足（人材の不足）	208	31.5%	34.4%	1	42.4%	1	35.2%	38.1%
2	同業者相互の価格競争の激化	171	25.9%	31.9%	2	34.2%	2	39.1%	35.8%
3	人件費の増加	161	24.4%	20.7%	3	17.1%	4	17.6%	14.5%
4	仕入単価の上昇	137	20.8%	19.3%	4	17.9%	3	13.4%	19.6%
5	民間需要の停滞	105	15.9%	13.9%	7	16.3%	5	18.8%	17.9%
6	熟練技術者の確保難	105	15.9%	13.7%	8	13.9%	6	10.1%	11.9%
7	取引先の減少	96	14.5%	16.2%	5	13.3%	7	14.9%	15.1%
8	税(社会保険料含む)負担の増加	88	13.3%	11.4%	9	9.1%	11	9.0%	13.1%
9	新規参入者の増加	78	11.8%	15.7%	6	10.5%	9	14.6%	13.9%
10	事業継承	62	9.4%	11.4%	10	10.8%	8	13.1%	15.3%
11	下請業者の確保難	62	9.4%	8.4%	12	9.7%	10	7.2%	6.0%
12	大企業進出による競争の激化	60	9.1%	10.4%	11	8.9%	12	9.0%	11.9%
13	法規制による事業活動の制限	48	7.3%	7.0%	13	—	—	—	—
14	管理費等間接経費の増加	43	6.5%	5.0%	14	6.5%	12	4.2%	6.5%
15	事業資金の借入難	39	5.9%	3.3%	17	2.7%	15	3.3%	4.8%
16	仕入先からの値上げ要請	38	5.8%	4.5%	15	—	—	—	—
17	販売先からの値下げ要請	29	4.4%	3.0%	18	4.2%	13	3.3%	5.1%
18	官公需要の停滞	22	3.3%	3.6%	16	2.9%	14	3.6%	4.3%
19	金利負担の増加	7	1.1%	1.2%	19	1.5%	16	1.8%	1.7%
20	輸入品による圧迫	7	1.1%	0.6%	20	0.8%	17	0.6%	1.4%
21	輸出困難	3	0.5%	0.2%	21	—	—	—	—
	その他	43	6.5%	8.1%		5.5%	—	6.0%	3.4%



注1) 2018年度調査から以下の点で項目が変わった。

①「経営上の問題はない」がなくなった。

②「法規制による事業活動の制限」「仕入先からの値上げ要請」「輸出困難」が加わった。

注2) %は、企業数全体に占める回答件数の割合。

第 1 に、「社員の不足」（2017 年度までは「人材の不足」）が昨年度と同じく 1 位となったが、昨年度調査と比べて回答比率はやや低下した。3 位の「人件費の増加」は回答比率が上がっており、15 年度と比べると約 10 ポイントの増加である。また、5 位「熟練技術者の確保難」も回答比率を上げ、順位も上昇した。

第 2 に、「同業者相互の価格競争の激化」は 2 位を維持したものの、回答比率は低下し、1 位だった 16 年度と比べると 13.2 ポイントの低下である。競争に関する項目では昨年度「新規参入者の増加」が 5 ポイント増加したが、今回は 3.9 ポイント下がり、順位も 6 位から 9 位に落ちた。また、市場に関する項目では、「民間需要の停滞」がやや上昇した。

第 3 に、4 位「仕入単価の上昇」は、昨年度同様 4 位であり、回答比率は昨年度に引き続き今年度も上昇した。昨年度から「仕入れ先からの値上げ要請」の項目が加わったが、回答比率は 4% 台半ばだった。一方、「販売先からの値下げ要請」は 3~4% 台で推移している。

第 4 に、10 位の「事業継承」は、順位は同じだが、回答比率は 1 割を切った。15 年度には 15% 強あった時と比べると、回答比率は徐々に低下している。一般に、「事業承継」問題はますます深刻化しているといわれているだけに、この変化は何によるのか判断が難しい。

第 5 に、8 位「税（社会保険料含む）負担の増加」が回答比率を上昇させ、順位も上がった。

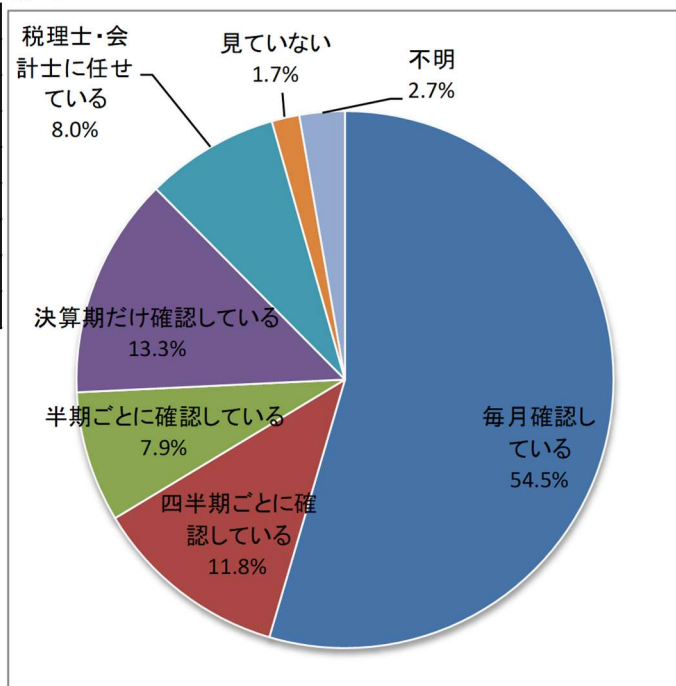
(5) 売上や経常利益の定期的な確認

「売上や経常利益は定期的に確認していますか」については、図表 3-5-1 にあるように、「毎月確認している」が最も多く 54.5%（昨年度 53.9%）である。次いで「決算期だけ確認している」13.3%（同 14.3%）、「四半期ごとに確認している」11.8%（同 13.2%）、「税理士・会計士に任せている」8.0%（同 5.8%）、「半期ごとに確認している」7.9%（同 9.3%）、「見ていない」1.7%（同 1.4%）と大きな変化はない。

図表 3-5-1

Q14売上や経常利益は、定期的に確認していますか？

回答	合計	割合
毎月確認している	360	54.5%
四半期ごとに確認している	78	11.8%
半期ごとに確認している	52	7.9%
決算期だけ確認している	88	13.3%
税理士・会計士に任せている	53	8.0%
見ていない	11	1.7%
不明	18	2.7%
合計	660	100.0%



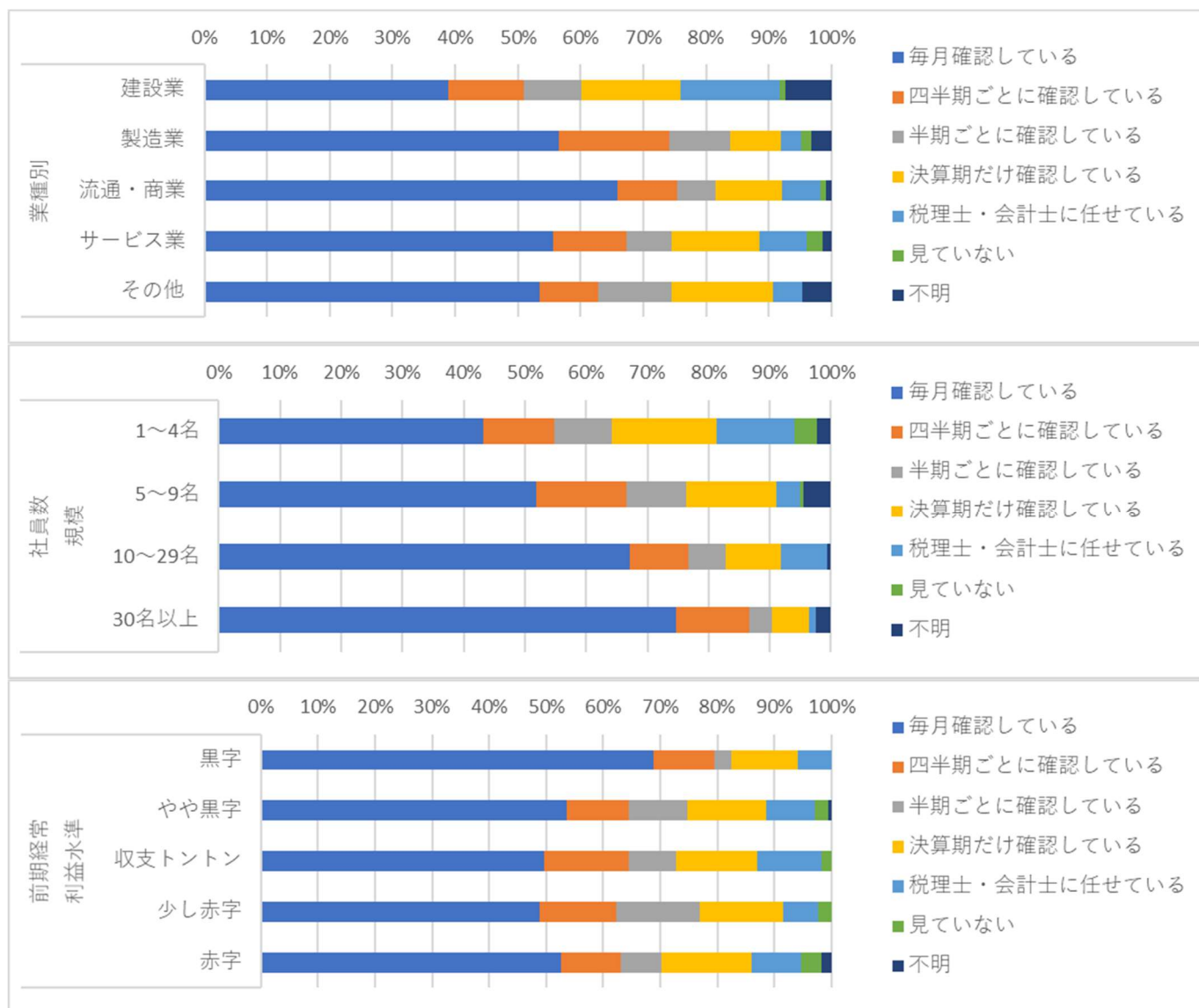
業種ごとに売上や経常利益の定期的な確認状況を見ると、「毎月確認している」の比率は、「流通・商業」65.8%（昨年度 64.1%）が最も高く、次いで「製造業」56.5%、「サービス業」55.6%であり、「建設業」38.9%が最も低い（図表 3-5-2）。社員数規模別では、「毎月確認している」は規模が大きくなるにしたがって数字が増え、「1～4名」では 43.3%であるのに対し、「30名以上」では 74.7%になっている。

前期の利益水準との関係では、黒字の 68.8%は「毎月確認している」が、「収支トントン」や赤字企業ではその比率は低下する。最も低いのが「少し赤字」48.8%である。

図表 3-5-2

業種・社員数規模・前期売上高×売上・経常利益の定期的確認

項目		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	見ていない	不明
業種別	建設業	38.9%	12.0%	9.3%	15.7%	15.7%	0.9%	7.4%
	製造業	56.5%	17.7%	9.7%	8.1%	3.2%	1.6%	3.2%
	流通・商業	65.8%	9.6%	6.1%	10.5%	6.1%	0.9%	0.9%
	サービス業	55.6%	11.7%	7.2%	14.1%	7.5%	2.4%	1.5%
	その他	53.5%	9.3%	11.6%	16.3%	4.7%	0.0%	4.7%
項目		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	見ていない	不明
社員数規模	1～4名	43.3%	11.6%	9.3%	17.2%	12.7%	3.7%	2.2%
	5～9名	51.9%	14.7%	9.6%	14.7%	3.8%	0.6%	4.5%
	10～29名	67.1%	9.6%	6.2%	8.9%	7.5%	0.0%	0.7%
	30名以上	74.7%	12.0%	3.6%	6.0%	1.2%	0.0%	2.4%
項目		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	見ていない	不明
前期経常利益水準	黒字	68.8%	10.6%	2.9%	11.8%	5.9%	0.0%	0.0%
	やや黒字	53.6%	10.8%	10.2%	13.9%	8.4%	2.4%	0.6%
	収支トントン	49.7%	14.8%	8.3%	14.2%	11.2%	1.8%	0.0%
	少し赤字	48.8%	13.4%	14.6%	14.6%	6.1%	2.4%	0.0%
	赤字	52.6%	10.5%	7.0%	15.8%	8.8%	3.5%	1.8%
総計		54.5%	11.8%	7.9%	13.3%	8.0%	1.7%	2.7%



4 経営指針について

「経営指針」づくりと「経営指針」に基づく企業経営は、中小企業家同友会がもっとも重視する運動の一つである。同友会内で行われる例会やさまざまな集会・大会などでは、会員による自社の事例の経験を紹介する発表が行われるが、その際に「経営指針」作成の重要性、「経営指針」に基づく経営の重要性が強調されることが多い。

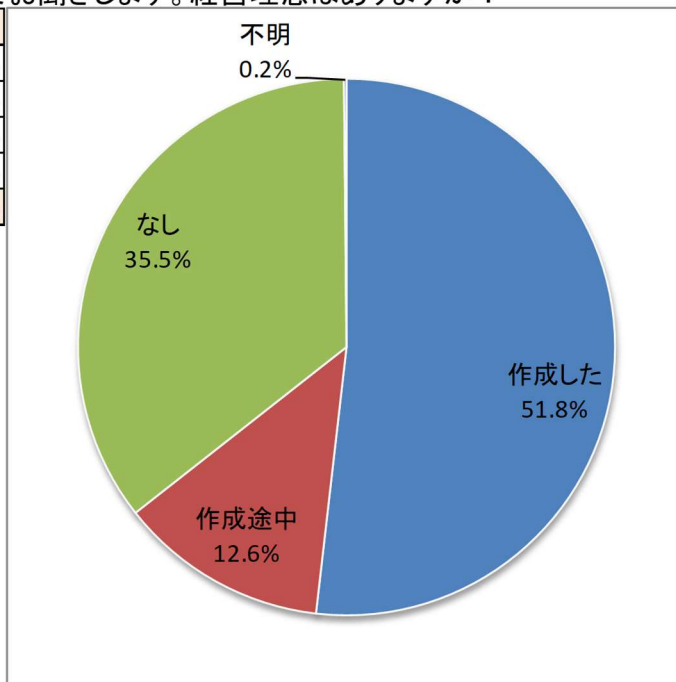
ここでは、「経営指針」（理念・方針・計画が一体となったもの）が香川同友会の会員にどの程度定着しているのか、どのように生かされているのか、などについて実態調査の結果を示していく。

「経営理念はありますか」については、「作成した」51.8%（昨年度48.8%）、「作成途中」12.6%（同11.1%）、「なし」35.5%（同40.0%）であり、若干「作成した」「作成途中」が増えた（図表4-1）。

図表4-1

Q33経営指針の成文化・実践についてお聞きます。経営理念はありますか？

回答	合計	割合
作成した	342	51.8%
作成途中	83	12.6%
なし	234	35.5%
不明	1	0.2%
合計	660	100.0%

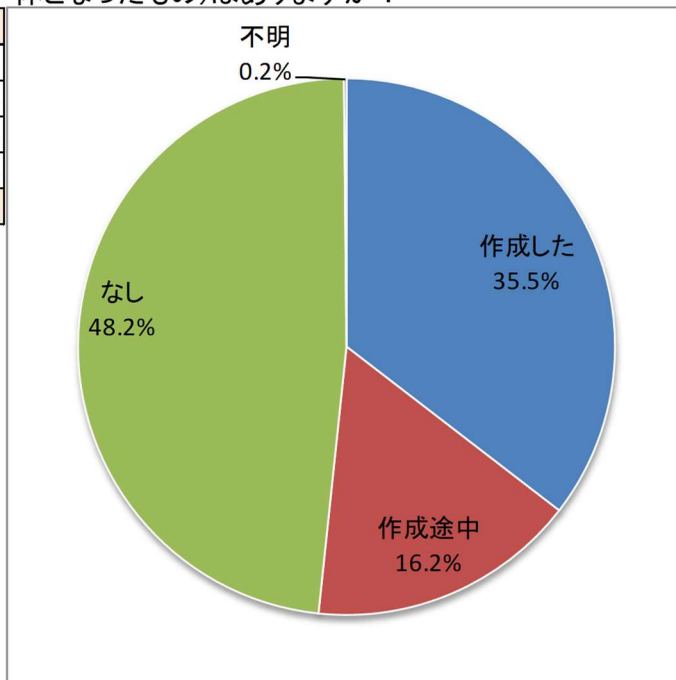


「経営指針書（理念・方針・計画が一体となったもの）はありますか」については、「作成した」35.5%（昨年度32.9%）、「作成途中」16.2%（同15.0%）、「なし」48.2%（同52.0%）であり、経営理念と比べて作成は少ないものの、昨年度より「作成した」「作成途中」がやや増えている（図表4-2）。

図表4-2

Q34経営指針書(理念・方針・計画が一体となったもの)はありますか？

回答	合計	割合
作成した	234	35.5%
作成途中	107	16.2%
なし	318	48.2%
不明	1	0.2%
合計	660	100.0%

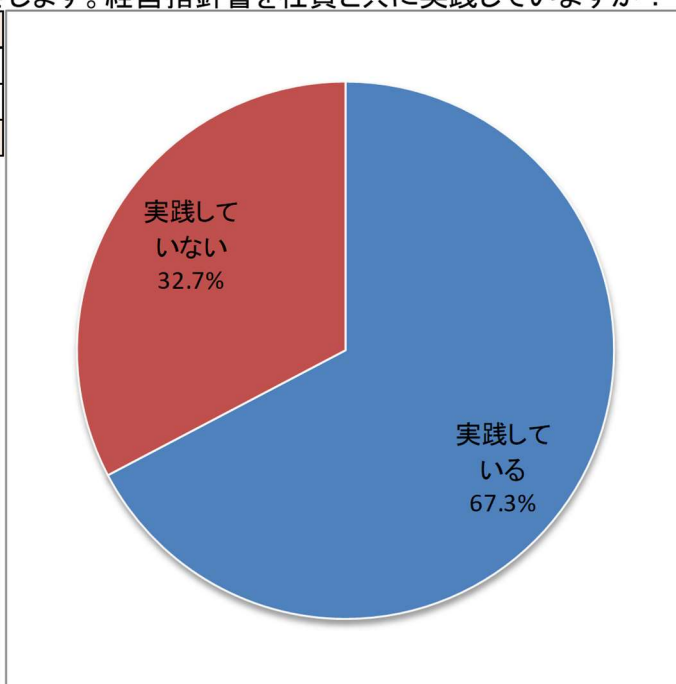


作成した人に対して、「経営指針書を社員と共に実践していますか」と聞いたところ、「実践している」67.3%（昨年度 69.0%）、「実践していない」32.7%（同 31.0%）となっており、ほぼ昨年度と同じである（図表 4-3）。

図表 4-3

Q35経営指針書を作成している方にお聞きします。経営指針書を社員と共に実践していますか？

回答	合計	割合
実践している	177	67.3%
実践していない	86	32.7%
合計	263	100.0%

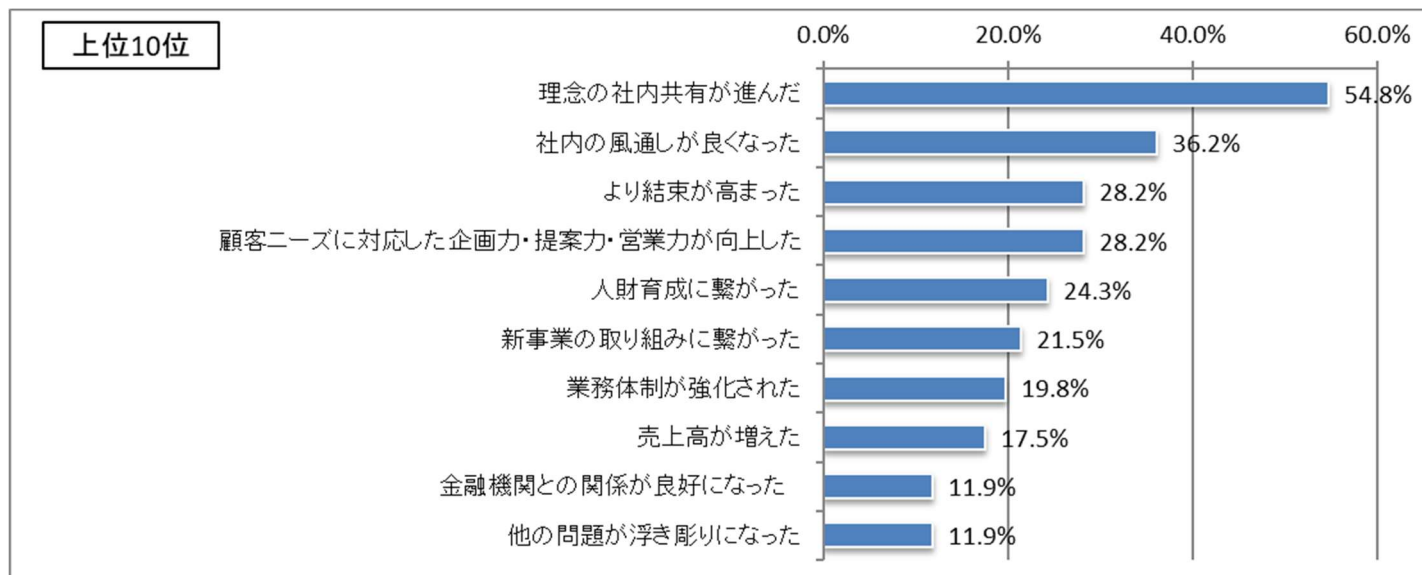


次に実践された方に、経営指針の実践がどのように活かされたのかを聞くと（無制限の複数回答）、「理念の社内共有が進んだ」54.8%（昨年度 50.9%）が最も多い（図表 4-4）。次いで「社内の風通しが良くなった」36.2%（同 36.1%）、「より結束が強まった」28.2%（同 30.2%）、といった社内の雰囲気や一体感が続く。その次は、「顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した」28.2%（同 20.1%）、「人財育成につながった」24.3%（同 23.1%）、「新事業の取り組みに繋がった」21.5%（同 21.3%）といった社内の能力向上につながる項目がある。また、「売上高が増えた」17.5%（同 15.4%）という実績も上位にきている。これら上位の項目の中では、「顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した」の回答率が増え、順位も上昇（昨年度 7 位から今年度 4 位）した。

図表 4-4

Q36実践された方にお聞きします。経営指針の実践が現在、どのように活かされているか該当するものを下記より全てお選びください。（複数回答可）

	回答	合計	実践している方の中での割合
1	理念の社内共有が進んだ	97	54.8%
2	社内の風通しが良くなった	64	36.2%
3	より結束が高まった	50	28.2%
4	顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した	50	28.2%
5	人財育成に繋がった	43	24.3%
6	新事業の取り組みに繋がった	38	21.5%
7	業務体制が強化された	35	19.8%
8	売上高が増えた	31	17.5%
9	金融機関との関係が良好になった	21	11.9%
10	他の問題が浮き彫りになった	21	11.9%
11	取引先との関係が強化された	18	10.2%
12	採算が向上した	16	9.0%
13	財務体質が強化された	16	9.0%
14	人材の採用が容易になった	14	7.9%
15	期待していた効果は得られていない	12	6.8%
16	協調せず退社する社員が出た	10	5.6%
17	各制度・施策の利用が容易になった	5	2.8%
18	その他	7	4.0%
	合計	548	

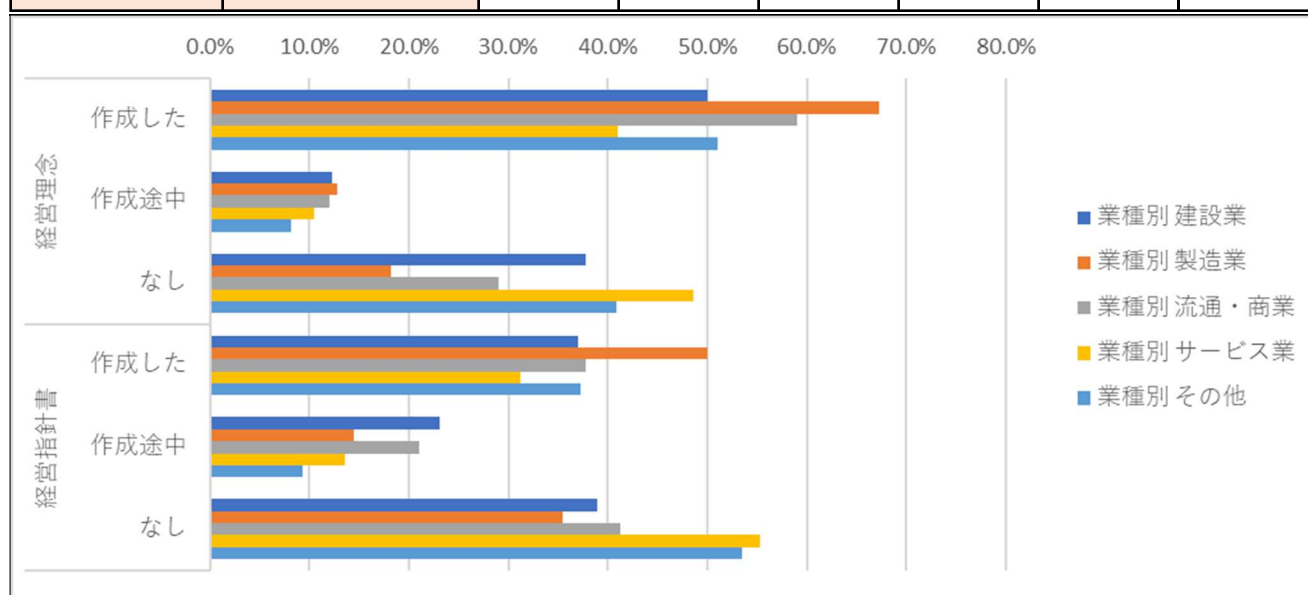


経営理念と経営指針書の作成状況を、業種別、社員数規模別、同友会会員年数とクロスしてみた（図表 4-5）。業種別では、経営理念、経営指針書ともに「製造業」（経営理念 67.3%、経営指針 50.0%）の「作成した」の比率が最も高く、次いで「流通商業」（経営理念 59.0%、経営指針 37.7%）、「建設業」（経営理念 50.0%、経営指針 37.0%）となっており、「サービス業」（経営理念 41.0%、経営指針 31.2%）が最も低い。社員数規模では、規模が大きくなるにつれ「作成した」比率は高まり、「1～4 名」と「30 名以上」の差は大きい。同友会会員年数との関係では、傾向として会員年数が増えれば増えるほど「作成した」比率は高まっている。但し、経営理念、経営指針どちらも最も「作成した」割合が高いのは「8～15 年」であった。

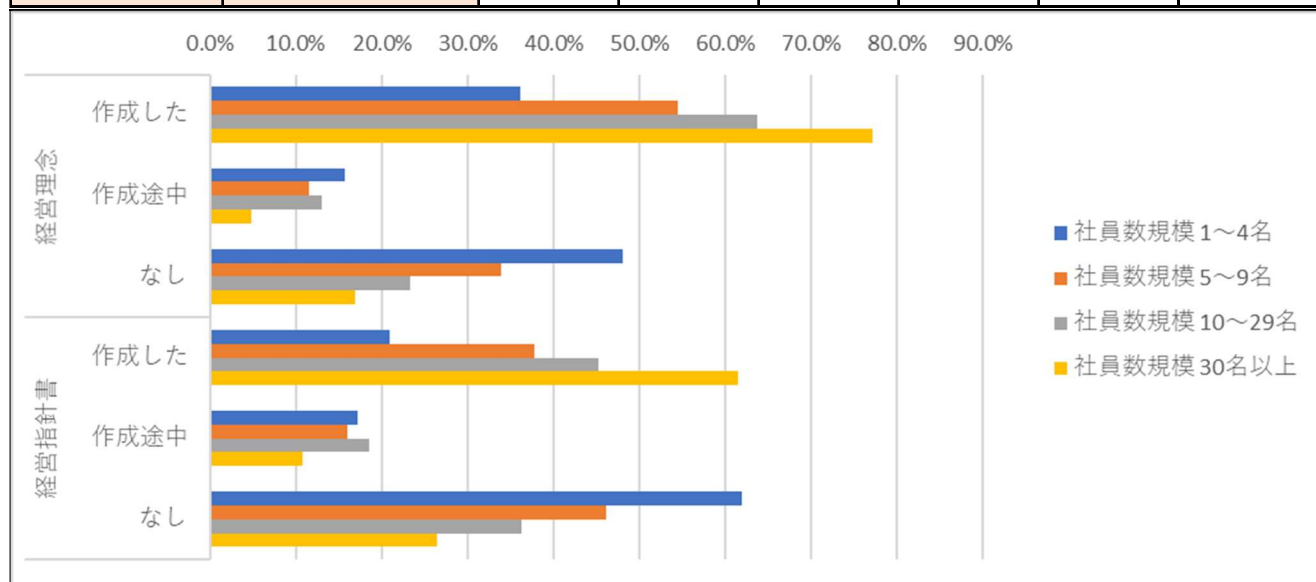
図表 4-5

経営理念・経営指針書作成状況×業種別・社員数規模・同友会会員年数

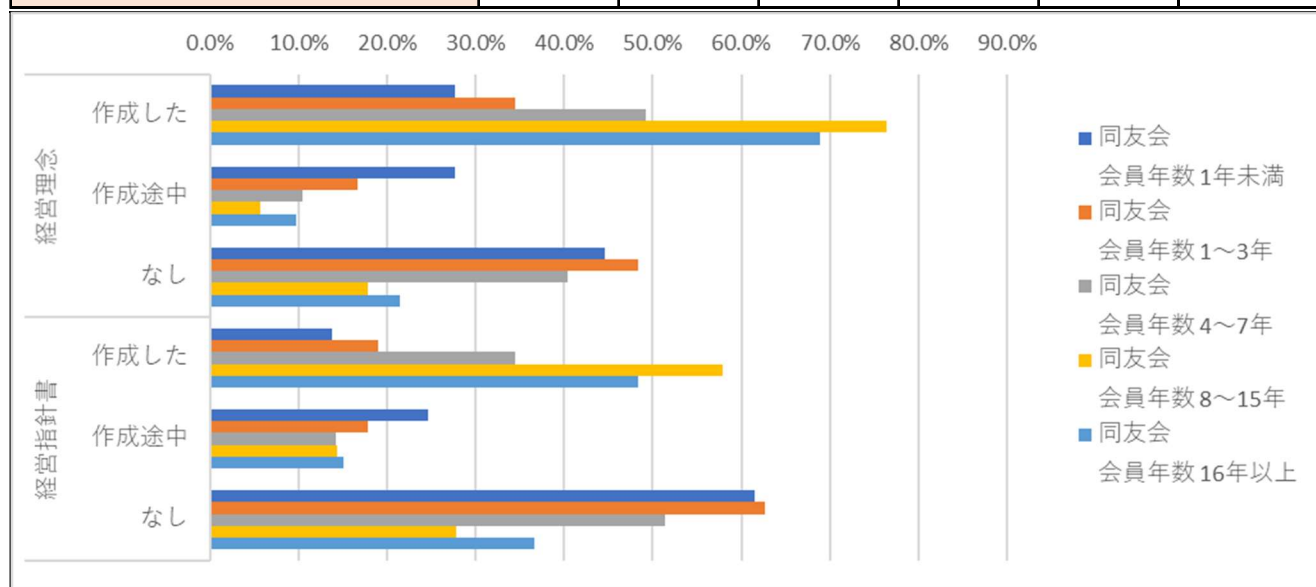
項目		経営理念			経営指針書		
		作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし
業種別	建設業	50.0%	12.3%	37.7%	37.0%	23.1%	38.9%
	製造業	67.3%	12.7%	18.2%	50.0%	14.5%	35.5%
	流通・商業	59.0%	12.0%	29.1%	37.7%	21.1%	41.2%
	サービス業	41.0%	10.5%	48.6%	31.2%	13.5%	55.3%
	その他	51.0%	8.2%	40.8%	37.2%	9.3%	53.5%



項目		経営理念			経営指針書		
		作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし
社員数規模	1～4名	36.2%	15.7%	48.1%	20.9%	17.2%	61.9%
	5～9名	54.5%	11.5%	34.0%	37.8%	16.0%	46.2%
	10～29名	63.7%	13.0%	23.3%	45.2%	18.5%	36.3%
	30名以上	77.1%	4.8%	16.9%	61.4%	10.8%	26.5%



項目		経営理念			経営指針書		
		作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし
同友会 会員年数	1年未満	27.7%	27.7%	44.6%	13.8%	24.6%	61.5%
	1～3年	34.5%	16.7%	48.3%	19.0%	17.8%	62.6%
	4～7年	49.2%	10.4%	40.4%	34.4%	14.2%	51.4%
	8～15年	76.4%	5.7%	17.9%	57.9%	14.3%	27.9%
	16年以上	68.8%	9.7%	21.5%	48.4%	15.1%	36.6%
総計		51.8%	12.6%	35.5%	35.5%	16.2%	48.2%



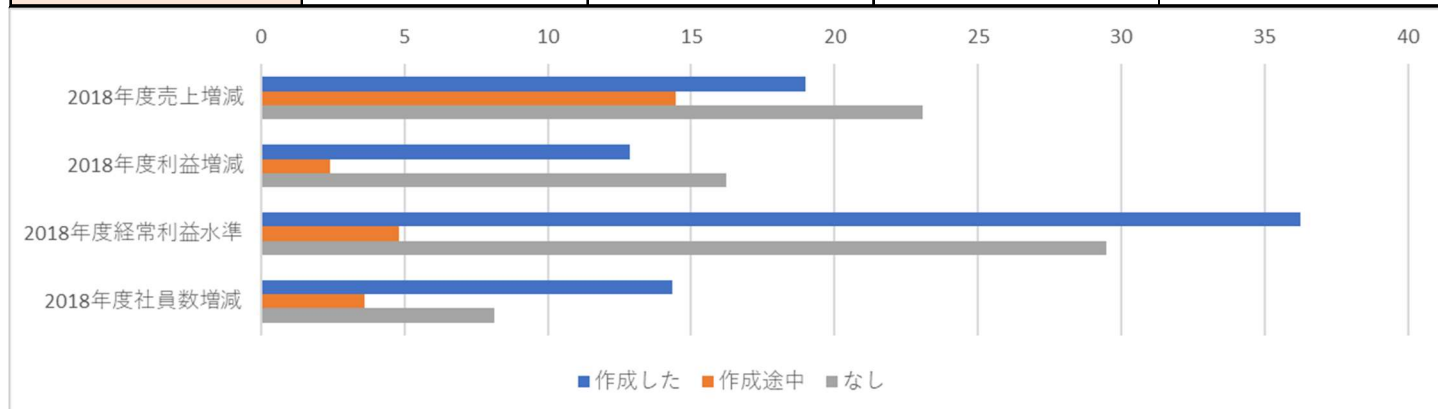
経営指針の作成と実践が実際の企業経営にどういった影響を与えているのかについて、経営指針書の作成状況と2018年度の売上増減DI、経常利益の増減DI、経常利益水準DI、社員増減DIとのクロス分析から考察する（図表4-6）。経営理念については、売上増減DI、経常利益増減DIでは、「作成した」より「なし」の数値の方が高かった。経営環境が比較的好調な状態においては、経営理念の作成が、売上や経常利益の拡大に直接的には効いてはいなかった。しかし、経常利益水準DIと社員数増減DIでは、「作成した」が最も数値が高い。経営理念の作成は、売上や利益の増大よりも、経常利益水準を高める（高収益の追求）や従業員の確保といった点でより効果的であることを示している。

経営指針書の作成も、売上増減DI、経常利益増減DIでは「作成した」と「なし」の数値が拮抗していたが、経常利益水準DI、社員数増減DIでは「作成した」が「なし」を大きく上回っていた。また、経営指針書を作成した場合の実践状況との関係では、売上増減DI、経常利益増減DIは「実践している」「実践していない」で大きな差はなかったが、経常利益水準DI、社員数増減DIでは差が大きかった。

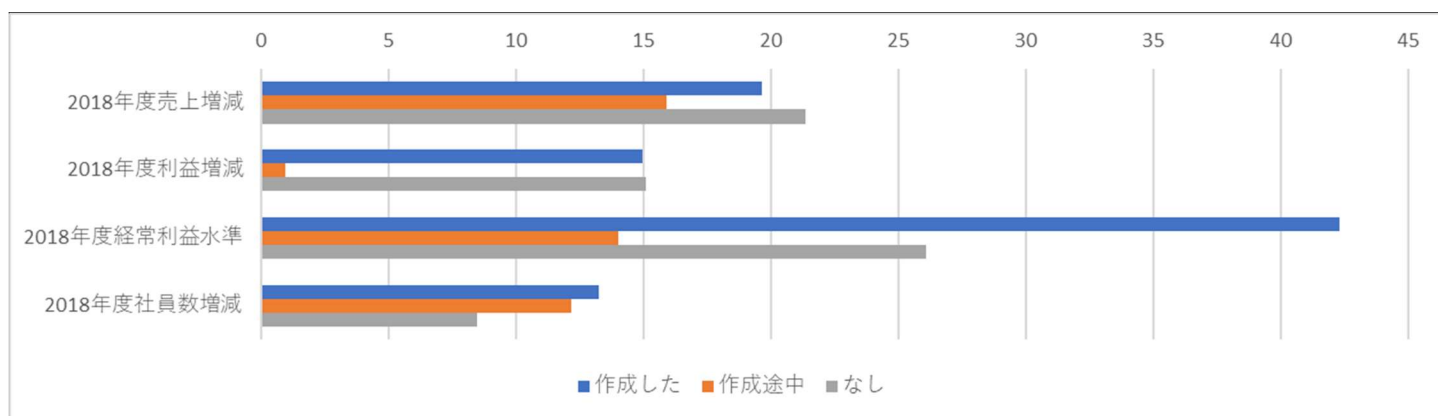
図表 4-6

経営指針（理念）×経営状況

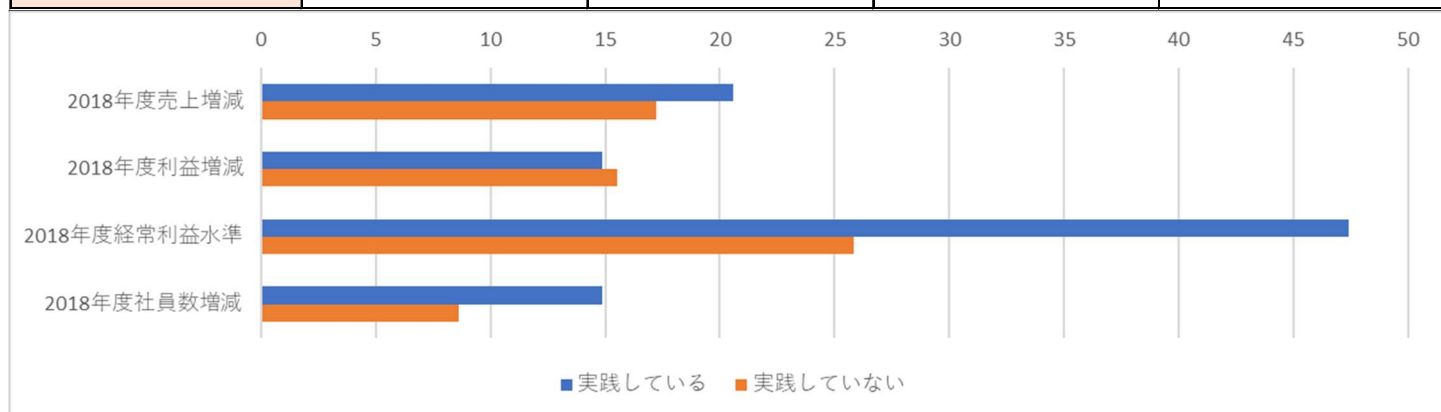
項目	DI値			
経営理念の作成状況	2018年度売上増減	2018年度利益増減	2018年度経常利益水準	2018年度社員数増減
作成した	19	13	36	14
作成途中	14	2	5	4
なし	23	16	29	8



経営指針書の作成状況	2018年度売上増減	2018年度利益増減	2018年度経常利益水準	2018年度社員数増減
作成した	20	15	42	13
作成途中	16	1	14	12
なし	21	15	26	8
総計	20	13	30	11



経営指針書の実践状況 (作成者のみ対象)	2018年度売上増減	2018年度利益増減	2018年度経常利益水準	2018年度社員数増減
実践している	21	15	47	15
実践していない	17	16	26	9



経営指針書の作成状況と売上・経常利益の定期的な確認状況をクロスさせると、経営指針書の意味が理解できる(図表 4-7)。経営指針書を「作成した」、なかでも「実践している」企業の「毎月確認している」78.3%の比率が突出し、「四半期ごとに確認している」を含めると9割以上になる。経営指針書を作成し、実践している企業では、経営指針書の作成→定期的な売上・利益の確認→利益の確保と黒字化、といったサイクルが一定確立していることが確認できる。

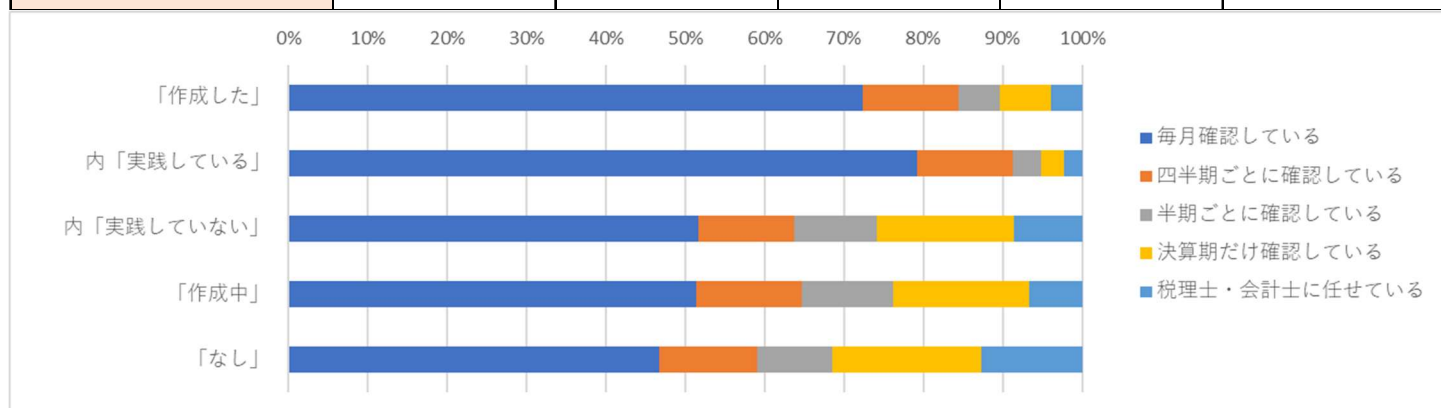
また、経営理念、経営指針書の作成と実践は、会社の短期的、中期的なビジョンと必要になる人材を明確化させていくことにつながる。このことが計画的な社員教育や求人活動と結びつき、社員数増加に結びついていったと考えられる。

高収益化、人材確保という現在の企業経営にとって重要な課題に、経営理念、経営指針書の作成と実践が重要であることが、今回の調査から確認できた。

図表 4-7

経営指針作成状況×売上・経常利益の確認状況

経営指針書の作成状況	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
「作成した」	71.8%	12.0%	5.1%	6.4%	3.8%
内「実践している」	78.3%	12.0%	3.4%	2.9%	2.3%
内「実践していない」	51.7%	12.1%	10.3%	17.2%	8.6%
「作成中」	50.5%	13.1%	11.2%	16.8%	6.5%
「なし」	43.1%	11.3%	8.8%	17.3%	11.6%



5 記述回答（経営上の力点、行政・金融機関への要望）

記述回答は、「現在取り組んでいる、もしくは今後取り組もうとしている経営上の努力について、その内容や状況を教えてください」（経営上の努力）、「行政や金融機関等に対する意見や要望がありましたらお聞かせください」（行政・金融機関への要望）、「香川同友会への意見・要望等ありましたらお聞かせください」（同友会への要望）、の3つである。ここでは、同友会への要望を除く、経営上の努力、行政・金融機関への要望について、それぞれの回答のなかから特徴あるものを取り上げておきたい。

（1）経営上の努力

経営上の努力については、287件の記載があり、43.5%の回答者が記述回答した。回答の多くは、自社での取り組みに関する内容であった。書き方や分量は自由だったので、いろいろな取り組みについて書かれていた。思いを含めて書かれておられる方もいれば、現在重視している項目を端的に書き込んでいるものも多かった。回答は内容によって次のように分類することができる（一つの回答で複数に分類されるものもある）。最も多いのは社員・採用・教育に関するもの102件あった。次いで販売・営業に関するものが54件、組織・業務改革に関するもの51件、新規事業や商品開発に関するもの38件、財務・経理に関するもの11件、経営理念・経営指針書に関するもの10件、後継者に関するもの9件、そのほか49件であった。記述回答から以下の点を指摘することができる。

第1に、最も多かった社員・採用・教育に関するものの内容は多様だが、採用、社内での育成や教育、働き方改革や社内労働環境の整備などを指摘するものが多かった。採用については、「高齢者、女性の雇用」（建設業、10～19名）というように従来より対象の幅を広げた取り組み、「新卒採用を若手社員とともに行うことでの離職率の低下と採用率の向上」（卸売・小売業、10～19名）という若手社員中心による新卒採用によって、若手社員の定着と新卒採用の二つを実現しようというものもあった。また、「従業員（全員女性）を確保し、女性が働きやすい環境を作る。平均的な雇用人数より多く採用した結果、子どもの世話、親の介護、体調不良時など休みを取りやすくなった。有休も消化できるようになった。」（サービス業、10～19名）というのも興味深い声である。

リーダー的人材の不足についても指摘が少なくない。「人材育成、リーダーの育成。」（製造業、30～49名）、「リーダーの育成。人質の向上。」（製造業、50～99名）、「リーダークラスの勉強会。」（サービス業、20～29名）、「管理職人材を入れて、根本的な運用を見直す。劣化している。」（卸売・小売業、5～9名）など、各業界で取り組みが行われている。

働き方改革については、「働き方改革に伴う弊社内でのルールの見える化と建設業4週8休に向けての仕事改革。」（建設業、10～19名）、「従業員が働きやすい環境整備（就業規則、社内コミュニケーションの活性化）。従業員主体の会議で自らやりたいくなる仕組みづくり。」（その他、2～4名）、「中長期的、社員育成と社員の給与水準の引き上げ、また人材育成。全体的な人手不足を感じる。即戦力でないと雇いにくい状況である。」（建設業、10～19名）などの取り組みが紹介されていた。

第2に、社内でのコミュニケーションづくりを重視する回答も多く見られた。「社員とのコミュニケーションの円滑化」（建設業、2～4名）、「自社の夢、社員さん、社長の夢に向かってやるべきことの深掘り。」（建設業、5～9名）、「全員参加型の組織づくり。」（サービス業、5～9名）など、社内コミュニケーションを活性化させ、全員参加型の企業づくりへ取り組もうとしている。こうした動きは経営指針書作成と重なり、「経営指針書を幹部社員を巻き込んで作成。社員満足度アンケートの実施。結果を基にした改善。」（卸売・小売業、10～19名）、「売上を増やすことと理念・ビジョン・方針・計画が同じ軸で動いていないので、理念の実践＝売上の増加にしたい。」（金融・保険業、5～9名）、「社員一人ひとりの3年、5年ビジョンの作成。」（製造業、2～4名）などの回答があった。

第3に、事業承継に関する回答は多くはなかったが、「事業承継にかかる準備、必要性は感じているが、具体的な計画になっていない。」（卸売・小売業、10～19名）というように、これから課題として考えていかなければならない、というものが多かった。今後の課題である。

第4に、「AI化に対応した経営」（金融・保険業、5～9名）、「営業力の向上。業務の効率化をはかれるようAI等の活用を考えていく。」（製造業、社員数不明）などAIの活用、「他社を吸収合併するかどうかを検討中。」（サービス業、5～9名）といったM&A、「米穀業界もHACCPが必要になるので、今検討中です。」（卸売・小売業、5～9名）というHACCP対応など、中小企業が生き残っていくためにさまざまな対応をとるようになっている。こうした中で、業種の特徴を生かした次のような取り組みは重要な指摘であろう。

「地域としてお金が落ち、回る仕組みの構築。行政と組んで実行中。」（卸売・小売業、2～4名）

「広く浅くではなく、狭く深く。特化した取り扱いを数年前から始めている。効果は表れていて数字こそ横ばいだが単価や客層が変わった。」（卸売・小売業、2～4名）

「小さなお店ですので、いらしてくださいお客様一人ひとりの好みを把握し、より環境の良い空間でのお料理出しを工夫し、毎日の創意工夫あるお店にしていきたい。」（飲食業、2～4人）

「社会保障制度に依存した保険調剤については、今後収入の増加は厳しいと考えている。地域住民の暮らしと健子を支えるために訪問型のサービスを開始するなど、新規授業について計画している。また社員にも保険調剤に依存しない収入を増やすことを常に意識させている。」（薬局、10～19名）

「従来の葬祭関連サービスはもちろん、遺品整理、相続手続き、リフォーム、家事、見守り、お墓参り、清掃といっ

た各種相談に応えられる体制を整える。また、地域防災支援についても本格的に取り組み、市民に求められる地域貢献企業として取り組む。」(葬祭業、30～49名)

(2) 行政・金融機関への要望

行政・金融機関への要望については、記載があった回答は、「特にありません」「期待は全くしていません」なども含めて100件だった。内容は多岐にわたり、行政施策や金融機関に対する具体的な提案、行政や金融機関への日ごろ感じている意見などさまざまである。項目別に分類すると(重複あり)、税金に関するものが14件、金融機関に対する意見12件、補助金・助成金に関するもの9件、規制緩和に関するもの7件、情報提供に関するもの6件、公共投資や中小企業への発注に関するもの5件、などとなっており、これらに分類されないものが45件ある。全体的な特徴は昨年度と類似しているので、ここでは特に本年度の回答から見られた特徴を指摘しておこう。

第1に、税金に関する意見が多かったのは消費税増税への批判的な意見が多かったことによる。例えば、「保険調剤においては、患者様からの負担金には消費税非課税であるにも関わらず、医薬品の仕入は10%の消費税増税となる。消費税アップに合わせた公定薬価の改定も実質ダウンとなり、消費税増税仕入れの2%分はこれまでの経常利益からまるまる持ち出しとなる。世界的にこれだけ景気悪化リスクの高まっているこの時期に消費税を増税することは、国内の景気悪化避けられないと考えます。消費税増税の延期、または中止を強く希望します。」といった意見などがあった。消費税増税は既に実施されたが、今後の影響については注視したい。

第2に、働き方改革に関する指摘が見られたことである。中小企業でも人手不足が深刻化する中で、働き方の改革自体は必要であると認識している中小企業が多いのだが、どのように進めるのかについては、行政に対して意見がある。例えば、「建設業は元請け下請け関係で成り立っている社会なので、休日増加や福利厚生の実質化は行政にゆだねることが多くなると思う。建設業界全体が他業種のように、うまく働き方改革が進むような働きかけをしてほしい。」「中小企業で対応できる働き方改革をして欲しい。あまりにも色々な決まりができすぎて対応できない。」といった声は、働き方改革を進めていくうえでも大切な指摘である。

第3に、行政機関や金融機関に対して中小企業はさまざまな意見を持っており、強く批判する意見も少なくない。補助金・助成金に対する意見は様々で、「助成金の拡大」から「本当に必要なところへの補助金や融資・税金のばらまきはやめてもらいたい。」「補助金はその利用者のイノベーションや安定化のきっかけとなるべきであり、短期的に目先の利益に飛びつく中小の経営者の道を誤らせることにならない配慮をお願いしたい。」といった意見もある。

また、行政の中小企業振興に関わる姿勢として、「新たな行政サービスの創造や民間部門への資金供給を通じて民間需要を創造してほしい。」という振興策の基本についての意見や、「行政機関に対して、地域によっては変わってきたと思いますが、まだもう少し民間企業の状況を見て欲しい。世の中の統計通りにはいかない企業もまだまだある。この調査は、それを伝えるためのものだと思います。」といった中小企業に対する見方に関する意見もある。他にも「行政には、職人不足の現実や仕事内容に見合った単価上昇の必要性をそろそろご理解いただくこと。金融機関には、中小企業のもつ可能性への投資を望みます。」といった具体的な意見や、「つまらない規制は廃止すべきだと思います。自動運転の規制、消防法の規制(ほとんどの設備が使われないまま終わりそう)等。」という規制に関する批判も多かった。

行政や金融機関に対する要望はストレートに書かれており、貴重な資料となっている。さらに要望としてまとめるには整理が必要である。

おわりに

最後に今年度調査の結果についてまとめておく。

第1に、景況については、2014年4月の消費税の8%への増税による景気低迷後に続いていた緩やかな景気上昇が、前期比業況DI、前期比売上高DI、前期比経常利益DIなどの数値を見る限り、変化の兆しを見せていた。2019年に入り、米中摩擦や中東情勢など国際的な政治、経済問題が日本に影響を与え、10月1日に実施された消費税増税の消費への影響も気になるところである。19年度の見込みでは強気な数字を示していたが、こうした経営環境の変化がどのように影響していくのか、留意していかなければならない。

第2に、雇用については、社員数を増やしている企業が多いものの、人手不足感が依然として強く、なかでも「建設業」で深刻な状況になっている。社員の雇用を継続するためにも給与水準の引き上げを行う企業が増えている。給与水準の引き上げは、売上が伸びていない企業でも実施されており、経営上の問題点では「人件費の増加」が増えている。

第3に、金融では窮屈感がすべての業種、なかでも零細企業で強まっていた。窮屈感の強まりは、最近あまり見られなかったことであり、今後の状況が気になる。

第4に、経営理念・経営指針書の作成が、売上や経常利益の増加よりも利益水準(高収益性)や社員数の増加に影響していることが示された。特に、経営指針書を作成し、実施している企業では、売上や利益の毎月の管理を実施している企業の割合が高く、そのことが高収益性と関係していることが考えられる。経営環境に左右されない、強靱な企業づくりを行っていくための経営指針書の作成とその実践の必要性が再確認された。

第5に、経営上の力点の記述回答の中では、社員・採用・教育に関するものが最も多かった。採用については、

若手社員中心による新卒採用によって、若手社員の定着と新卒採用の二つを実現しようというものや、「従業員（全員女性）を確保し、女性が働きやすい環境を作る。平均的な雇用人数より多く採用した結果、子どもの世話、親の介護、体調不良時など休みを取りやすくなった。有休も消化できるようになった。」という興味深い声がある。また、社内でのコミュニケーションづくりを重視する回答も多く見られた。「自社の夢、社員さん、社長の夢に向かってやるべきことの深掘り」「全員参加型の組織づくり」など、社内コミュニケーションを活性化させ、全員参加型の企業づくりへ取り組もうとしている。こうした動きは経営指針書作成と重なり、「経営指針書を幹部社員を巻き込んで作成。社員満足度アンケートの実施。結果を基にした改善。」「売上を増やすことと理念・ビジョン・方針・計画が同じ軸で動いていないので、理念の実践＝売上の増加にしたい。」「社員一人ひとりの3年、5年ビジョンの作成」。などの回答があった。

最後に、第4で挙げた経営指針書作成が利益水準（高収益性）増加に影響していること、第5に挙げた経営指針書を社員と共に実践していく姿が、経営環境に左右されない強靱な企業になる可能性を示し、県の99.8%が中小規模企業であることを鑑みると、企業づくりを地域全体で考えていく必要性がある。

香川県中小企業家同友会
2019年度景気動向状況調査のお願い

平素は同友会活動へのご理解とご協力をいただきありがとうございます。

改めて申し上げるまでもなく、この景気動向状況調査(景況調査)は、会員の皆様の景況感や事業の現状をお聞きすることを通じて、自社の現況を振り返っていただく機会として活用いただくのと同時に、皆様の現況を集計・蓄積・分析し、その結果を皆様に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のはもちろん、香川県を始めとする各自治体やプレス、更には昨年度香川同友会が包括提携を結んだ大学・金融機関への公開を通して、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」ことの実現への重要な資料とさせていただきます。

昨年度を上回る回答数をもって行政・金融機関等にも、より積極的な報告・提言が出来るよう、ご多忙とは存じますが、趣旨をご理解いただき、ご回答いただきますようお願いいたします。

1. 調査は、2019年3月末時点でのものとなります。この調査において前期とは直近の決算期、今期とは現在進行中の会計年度までのこととしてご回答ください。
2. 調査期間は、2019年7月31日までとし、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がお在籍の場合は、会社毎に1回のご回答で結構です。
3. 6月はe-doyuのみでの回答をお願いしておりましたが、7月よりe-doyuと合わせてFAXでの回答も受付できるようにいたしました。
4. FAXでの回答も可能ですが、第7次ビジョン e-doyu 利用率目標70%達成を目指すため、積極的にe-doyuでのご回答をお願いいたします。

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。



e-doyu で回答頂ける方は QR コードを読み取って、ご回答ください。

第44期 政策委員会

委員長 本木 康仁

担当副委員長 松本 好隆

第44期 広報・情報化委員会

委員長 實川 靖浩

＜ 調 査 票 ＞

支部	同友会歴	1. 1年未満 2. 1～3年 3. 4～7年 4. 8～15年 5. 16年以上
本社所在地	東かがわ市 さぬき市 高松市 坂出市 丸亀市 善通寺市 三豊市 観音寺市 三木町 綾川町 宇多津町 琴平町 多度津町 まんのう町 土庄町 小豆島町 直島町 県外	
役員を含む社員数は何名ですか。 (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名 2. 2～4名 3. 5～9名 4. 10～19名 5. 20～29名 6. 30～49名 7. 50～99名 8. 100名～
業種(主要な業務をお選びください。)		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()
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

1.売上および経常利益について・・・貴社の前期売上ならびに経常利益についてお聞かせください。

	前々期と比べて	今期の見通し
① 売上高	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
② 経常利益	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

前期增加



前期減少



③ 経常利益が増加した理由 <複数回答可>	④ 経常利益が減少した理由 <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〔 〕	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 前期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. 四半期毎に確認している 3. 半期毎に確認している 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 6. 見ていない

2.期間の業況判断について・・・貴社の業況をお聞きます。

① 前期の業況は、前々期と比べてどうでしたか？	1. 好転 2. やや好転 3. そこそこ 4. やや悪い 5. 悪い
② 今期の業況見通しは、前期と比べてどうでしたか？	1. 好転 2. やや好転 3. そこそこ 4. やや悪い 5. 悪い

3.社員数・給与水準について・・・前々期と比べた前期の社員数・給与水準についてお聞かせ下さい。

① 社員(契約・派遣社員を含む)数は？	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
② 現在の人材の過不足は？	1. 過剰 2. やや過剰 3. 適正 4. やや不足 5. 不足

人材が過剰・やや過剰を選択した方



人材が不足・やや不足を選択した方



③ 過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？	④ 不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？
1. 正規社員が過剰 2. 臨時社員が過剰 3. 正規・臨時社員とも過剰 4. その他〔 〕	1. 正規社員が不足 2. 臨時社員が不足 3. 正規・臨時社員とも不足 4. その他〔 〕

⑤ 前々期と比べて社員の給与水準は？	1. 引き上げた 2. 変わらない 3. 引き下げた
⑥ 引き上げた方にお聞きします。 引き上げた最大の理由は？	1. 業績が良くなった 2. 社員の雇用継続のため 3. 時代の流れだから 4. その他〔 〕

4.金融機関からの借り入れ状況について・・・貴社の金融状況についてお聞きます。

① 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
② 短期資金(運転資金)の借入金がありますか？	1. 有り 2. なし
③ 長期資金(設備資金)の借入金がありますか？	1. 有り 2. なし
④ 借入金の増減はありますか？	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 借入金なし
⑤ 借入難度は？	1. 困難 2. 不変 3. 容易 4. 借入金なし

5.設備投資について・・・貴社の設備投資についてお聞きます。

① 前期は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 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 今期は設備投資を予定していますか？	1. 予定あり 2. 予定なし
④ 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〔 〕

6.経営上の問題について・・・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. 法規制による事業活動の制限 7. 取引先の減少 8. 仕入単価の上昇 9. 人件費の増加 10. 管理費等間接経費の増加 11. 金利負担の増加 12. 事業資金の借入難 13. 社員の不足 14. 熟練技術者の確保難 15. 下請業者の確保難 16. 販売先からの値下げ要請 17. 輸出困難 18. 輸入品による圧迫 19. 税(社会保険料を含む)負担の増加 20. 仕入先からの値上げ要請 21. 事業承継 22. その他〔 〕
--

7.経営指針書の成文化・実践について・・・経営指針の成文化・実践についてお聞きます。

① 経営理念はありますか？	1.作成した 2.作成途中 3.なし
② 経営指針書(理念・方針・計画が一体となったもの)はありますか？	1.作成した 2.作成途中 3.なし

経営指針書を作成した方



経営指針書を作成していない方 8.へ

③ 経営指針書を社員と共に実践していますか？	1.実践している 2.実践していない
------------------------	--------------------

経営指針書を実践している方



経営指針書を実践していない方 8.へ

④ 経営指針の実践が現在、どのように活かされているか該当するものを下記より全てお選びください。＜複数回答可＞
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.売上高が増えた 6.採算が向上した 7.顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した 8.業務体制が強化された 9.取引先との関係が強化された 10.新事業の取り組みに繋がった 11.財務体質が強化された 12.人材の採用が容易になった 13.人財育成に繋がった 14.金融機関との関係が良好になった 15.各制度・施策の利用が容易になった 16.期待していた効果は得られていない 17.他の問題が浮き彫りになった 18.その他〔 〕

8.現在取り組んでいる、もしくは今後取り組もうとしている経営上の努力について、その内容や状況を教えて下さい。

9.行政や金融機関等に対する意見や要望がありましたらお聞かせください。

10.香川同友会への意見・要望等ありましたらお聞かせください。

11. 最後にお聞きます。今現在のあなたの業種の景況感はどうですか？

1.良いと感じる	2.悪いと感じる	3.どちらでもない
----------	----------	-----------

ご協力ありがとうございました。